بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

Assessment of Performance and Transparency in Public Universities in the North Region According to " King Abdullah 2nd Award Standards as Perceived by Faculty Prospects

إعداد الطالبة
سحر عيسى سليمان الفانك

بإشراف
أ.د.رداح مهدي الخطيب

٢٠٠٧م

تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها

إعداد الطالبة

سحر عيسى سليمان الفانك

بكالوريوس إنجليزي، جامعة اليرموك، ١٩٨٢

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في التربية، جامعة اليرموك، تخصص إدارة تربوية.

لجنة المناقشة

أ.د رداح مهدي الخطيب .... رئيساً

أ.د محمد خوالـــــــــدة .... عضواً

أ.د يوسف سوالمة .... عضوا

أ.د أنمار الكيلاني .... عضواً

د. صالح عليمات .... عضواً

٢٠٠٧م

الإهداء

إلى زوجي الذي منحني الثقة وعاش أيام دراستي وإعدادي للرسالة لحظة بلحظة .

إلى ابنتي هزار

إلى أبنائي مظفر ،تامر ،وبشر

اهدي ثمرة جهدي

مع المحبة والتقدير

سحر الفانك

شكر وتقدير

الشكر لله الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة في الميدان التربوي ،إذ أتوجه بالشكر لأعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال لما قدموه من معرفة وإرشاد.

وأدين بعظيم الفضل والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة رداح الخطيب التي واكبت هذه الدراسة وأشرفت عليها وتابعت العمل بها خطوة بعد خطوة ،فكان لتوجيهها وملاحظاتها القيّمة أكبر الأثر لظهور هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

وأتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة ، الأستاذ الدكتور محمد خوالدة , الأستاذ الدكتور يوسف سوالمة, الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني, والدكتور صالح عليمات، لتلطفهم بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة مما يسهم في إثراءها.

وأخيراً أقدم خالص شكري وبالغ تقديري إلى أفراد أسرتي جميعاً الذين وفروا لي الوقت وتحملوا إنشغالي عنهم وترقبوا ثمرة جهدي.

فإلى كل هؤلاء جميعاً وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة أقدم شكري.

الباحثة

سحر الفانك

المحتوى

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

المراجع

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

الملحق **الصفحة**

الملخص

الفانك، سحر عيسى سليمان. تقويم الأداء الشفافية في الجامعات الحكومية فـي إقلـيم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٧.

(المشرفة: أد.رداح مهدي الخطيب)

هدفت الدراسة لتقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الـشمال حـسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واشتملت الجائزة على خمسة معايير هي القيادة ،الأفراد ،العمليات، المعرفة والماليـة. وقـد حاولـت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حـسب معـايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تعـزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، والخبرة ؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأربعة في إقليم الشمال ،إذ بلغ عددهم (١٧٤٠) عضو هيئة تدريس.

وقد شملت فئة الدراسة عينة عشوائية مكونة من (١١٧) عضو هيئة تدريس إذ شكلت ما نسبته (٦,٧ %) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق الهدف من الدراسة أعدت الباحثة أداة دراسـة وهي استبانة، وقد اشتملت على جزئيين:

الجزء الأول: تضمن المعلومات العامة وغطت المتغيرات المستقلة وهي الجنس ،المؤهل العلمي، الرتبة ،وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني : تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال ضمن المعايير الخمسة لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية وهي :

القيادة ، الأفراد ، العمليات ، المعرفة والمالية

وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة (٤٠) فقرة بواقع (٨) فقرات لكل معيار من المعايير الخمسة، واستخدمت الباحثة التحليلات الإحصائية وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة ،وتحليل التباين، بالإضافة إلى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وقد توصلت الدراسة ألى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تركز على ما يلي :المالية ،القيادة ،المعرفة ،الأفراد ،والعمليات.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) تعزى إلى متغيري الرتبة والخبرة.

الكلمات المفتاحية: جائزة الملك عبدالله الثاني، الأداء، الشفافية، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات، إقليم الشمال.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

الأداء هو مستويات متدرجة من الكفاءة وما هو متوقع لإنجاز المهام المطلوبة، ويتضمن الأداء داخل الجامعات بعدين مهمين هما: البعد الكمي أي كمية الأداءن والبعد الكيفي أي جودة الأداء. لذلك لابد من أن تتوجه برامج تحسين وتفعيل الأداء الإداري إلى التعامل مع هذين البعدين من أجل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء التعليمي وصولاً به إلى التميز.

إذ ازداد الاهتمام العلمي بموضوع الإبداع والتفكير الإبداعي والتميز في الأداء إزدياداً ملحوظاً في النصف الثاني من القرن العشرين ،فبذلت الدول جهوداً كبيرة ،وأجرت البحوث اللازمة والتطبيقات التربوية ،عملاً بمبادئ التربية الهادفة بكل أبعادها والتي تسعى إلى تنظيم التفكير لدى الأفراد ،والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها ،وذلك بتوفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم وتساهم على النمو السليم ،في ظل التحديات والمنافسة التي تواجهها الجامعات. وتشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في المؤسسات والحرص على تنمية وتطوير دورها في خدمة كوادرها وتنمية مواردها وخدماتها وتفضيل مبادراتها ،ومن اجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الأداء صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية في ٢٠٠٢/٩/٤ بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام

وعرض انجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. إذ أشار حريم (٢٠٠٣) إلى أن الإجراءات التنظيمية تسهم في تعزيز وتنمية الإبداع والأداء المتميز في المؤسسة من خلال تعزيز التجارب والأفكار الإبداعية وإيجاد هيكل تنظيمي مفتوح (لا مركزي) ،وتفويض الصلاحيات والوضوح في التعامل وإحداث توازن بين السلطة والمسؤولية.

فالأداء الوظيفي في الجامعة من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة عملية التعليم الجامعي ،ومن هنا لا بد للجامعات من قياس مخرجات التعليم الجامعي لمعرفة مستوى الأداء لذا سيمتد التقييم ليصل إلى قياس أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة، ذلك العضو الذي يقع على عاتقه مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمي إليها ،ومن ثم المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ رؤى الجامعات وخططها وبرامجها ،مرتبط بكفاءة هذه الفئة من العاملين وفاعليتها في أداء مهامها ،وتمثل بالتالي كفاءة الجامعة وفاعليتها بوصفها نظام متكاملاً.(محجوب،٢٠٠٣).

كما يرى القطارنة (٢٠٠٠) أن العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات والإهتمام بتدريب الأفراد يحقق الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،ويسهم في تعزيز ولائهم لها والإجادة في العمل ،والحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها.

وقد ظهر إهتمام وزارة التربية والتعليم بالجائزة نتيجة للتطورات والتحديات والمنافسة التي تشهدها ميادين التربية في جميع جوانب الحياة ،والذي يحتم على النظام التربوي ضرورة أن يتصف بالمرونة والواقعية والتغيير والتنويع لمواجهة المستجدات التربوية ومتطلباتها ،كما حرصت وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بنظام المعلومات والاتصالات وذلك عن طريق

الاستفادة من معطيات التكنولوجيا الحديثة من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة التربوية. (الجلاد والزبون، ٢٠٠٢).

فالتطور التكنولوجي يحتم على المؤسسات التربوية تخطي الأدوار التقليدية في العمل إلى أدوار جديدة تتطلب أنماطا جديدة تأخذ بالتخطيط منهجا استراتيجيا في عملها ،بحيث تعمل على متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية تقيس الإنجاز، وإعادة النظر في الهياكل التقليدية (القريوتي ،٢٠٠٤).

إذ أن إستخدام الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات في مؤسساتنا التربوية يعتبر حلاً تنظيمياً وإدارياً لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة. وهذا بالتالي يؤدي إلى الأداء المتميز وتحقيق التطوير والإصلاح التربوي وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام. وقد تميزت جائزة الملك عبدالله الثاني ،بمعايير حديثة ،لتجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن ،بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها. وهي في ذلك تنتقل نقلة نوعية تتسم بالثبات والمصداقية والمعيارية التي تحقق العدالة في نتائجها والترويج الإيجابي لكل منافساتها وتنأى في ممارساتها عن مزاجية الفرد أو قناعاته إلى رحاب منطق المؤسسة وأساليب العمل الجماعي، وهذه قيمة العدالة في جائزة الملك عبدالله الثاني للأداء المتميز.

فأي مجتمع لا يستفيد من البحث والتطور ،لا يفشل فقط في الإبداع ،بل يفشل في استثمار إبداعات وابتكارات الآخرين. (سلطان، ٢٠٠٠).

ويبين الجدول (١) المعايير الرئيسية الخمسة لجائزة الملك عبدالله الثاني وهي (القيادة الأفراد، العمليات، المعرفة ،والمالية) والمعايير الفرعية الأخرى والعوامل المتضمنه.

جدول رقم (١)

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية

المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	العوامل المتضمنه
١- **القيادة** ويفحص هذا المعيار قدرة القيادة على توفير الموارد والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتهدف إلى تحقيق النتائج.	المعيار الفرعي رقم (١) إطار عمل التخطيط الاستراتيجي.	أ- الرؤية والرسالة. ب- الاستراتيجية. ج- صلتها بالاهداف الوطنية.
	المعيار الفرعي رقم (٢) الثقافة الداعمة (المساندة).	أ- القيم. ب- تأهيل الموظفين وتمكينهم.
	المعيار الفرعي رقم (٣) المراقبة والتقييم.	أ- تحقيق المخرجات المستهدفة. ب- التعاون. ج- إدارة المخاطر.
٢- **الأفراد** يفحص هذا المعيار جهود المؤسسة في المحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين	المعيار الفرعي رقم (١) الإدارة.	أ- وصف وتصنيف الوظائف. ب- التوظيف. ج- تقييم الأداء. د- المكافآت والحوافز.
	المعيار الفرعي رقم (٢)	أ- التنبؤ.

الشخصي والمؤسسي.	التخطيط.	ب- التخطيط المساري أو الإحلالي.
	المعيار الفرعي رقم (٣) التدريب والتطوير.	أ- تدريب الموظفين. ب- التطوير الإداري.
	المعيار الفرعي رقم (٤) رعاية الموظفين.	أ- علاقات الموظفين. ب- الاحتفاظ بالموظفين.
٣- العمليات يفحص هذا المعيار تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدمات أساسية.	المعيار الفرعي رقم (١) إدارة العمليات وتبسيطها.	أ- تصميم العمليات وتنفيذها. ب- تبسيط الإجراءات.
	المعيار الفرعي رقم (٢) إدارة العلاقات مع المتعاملين.	أ- احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم. ب- رضا متلقي الخدمة. ج- بناء علاقات مع الموردين. د- التحسين المستمر.
٤- المعرفة يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها.	المعيار الفرعي رقم (١) عمليات المعرفة.	أ- الوعي والالتزام. ب- التخطيط والتنفيذ.
	المعيار الفرعي رقم (٢) الأثر المعرفي.	أ- نشر وتعميم المعرفة. ب- المراجعة والتقييم.

	المعيار الفرعي رقم (٣) الاتصالات.	أ- الاتصالات الداخلية. ب- الاتصالات الخارجية.
٥- المالية يفحص هذا المعيـــار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة.	المعيار الفرعي رقم (١) التخطيط.	أ- الإيرادات والنفقات. ب- التقديرات. ج- المخصصات.
	المعيار الفرعي رقم (٢) التطبيق.	أ- الإدارة المالية. ب- المشتريات. ج- إدارة المخزون.
	المعيار الفرعي رقم (٣) التقييم المالي.	أ- التدقيق. ب- المراقبة. ج- القياس. د- التوصيات.

مشكلة الدراسة:

إن مبادرة جلالة الملك عبدالله الثاني بتأسيس جائزة للتميز في الأداء والشفافية ،وضع الأردن أمام تحدي كبير ،يتطلب مواجهته بالتعامل مع طرق غير تقليدية، تتلاءم مع تحديات التغير والمنافسة ،وهذا يدعو إلى تبني التفكير الإبداعي كأسلوب تفكير ومنهج حياة.

ورغم قيام بعض الجامعات بممارسات إدارية، ووضع معايير لتحفيز الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية ،وتشجيعهم على الإبداع والتميز في الأداء ،والإلتزام الوظيفي

وإعتماد التغذية الراجعة في مراجعة إنجاز الأعمال ،إلا أن هذه التدابير لم تؤدي إلى النتائج المرجوة والتي تهدف إلى خلق ثقافة التميز الداعمة للإبداع.

وتتمثل مشكلة الدراسة في: لماذا لم تحصل الجامعات الحكومية في اقليم الشمال على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز في الأداء والشفافية ؟

إذ أن بعض الجامعات الحكومية في اقليم الشمال لا تقوم بتطبيق معايير الجائزة بشكل عملي وفعلي ،حيث يتم تطبيقها بطريقة نظرية وشكلية وتقليدية ،بعيدة عن التطورات التي تحدث في هذا العصر. لذلك يتحتم على الجامعات، محاولة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز تضمن مواجهة المشكلات بصورة إبداعية وغير تقليدية، من أجل مواكبة روح العصر المتسم بالتغير والتطور السريع، وإتخاذ القرارات العقلانية والموضوعية، للإرتقاء بنوعية الأداء المؤسسي.والكشف عن نقاط الضعف. لذلك فقد جاءت الدراسة للكشف عن تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

وتشير الدراسات الأردنية كما في دراسة كل من (أبو فارس، ١٩٩٠: همشري، ١٩٩٣: أيوب، ٢٠٠٠) إلى التمسك بالممارسات الإدارية البيرقراطية والتقليدية ،وعدم الرغبة في التغيير ،وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم ،لذا فالحاجة مازالت ماسة لإجراء المزيد من الدراسات التي قد تسهم في التغلب على مثل هذه المعوقات. وهذا ما دعا الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة وأهدافها:

لقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تعــزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، والخبرة ؟

- تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الجامعات الحكومية في إقليم الشمال قد طبقت معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية من أجل إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الشمال في خدمة العملية التعليمية وتعزيز التنافسية الإيجابية بين الجامعات الحكومية.

- سوف تصل هذه الدراسة إلى نتائج تستفيد منها الجامعات في إعادة استراتيجياتها باستخدام معايير جائزة الملك عبدالله الثاني من أجل تحفيز العاملين في الجامعات على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع ،والتميز، والإلتزام الوظيفي والإتقان والأداء الوظيفي الكفؤ من خلال توفير حوافز معنوية وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء، وروح المنافسة الإيجابية في الجامعات الحكومية.

أهمية الدراسة:

ترى الباحثة أن أهمية الدراسة تنبع مما يلي:

١- محاولة إلقاء الضوء على معايير الجائزة ،وأهمية تطبيقها في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال ،من أجل الإشتراك في الجائزة.

٢- تحفز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمعايير الجائزة في دول عربية أخرى، وهذا يؤدي إلى تطبيق النتائج على أرض الواقع.

٣- تشكل هذه الدراسة معرفة جديدة مضافة في مجال الإدارة الحديثة.

٤- إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الجائزة نفسها ،ودورها في تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالعملية التربوية ،وإسهامها في تحسين أداء المؤسسات التربوية من خلال التميز والمنافسة الشريفة.

تعريف المصطلحات:

لأغراض هذه الدراسة تم تحديد بعض المصطلحات التي تهم الدراسة منها:

الأداء: مستويات متدرجة من الكفاءة ،وما هو متوقع لإنجاز المهام المطلوبة (الخطيب، ٢٠٠١).

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء والشفافية: هي رصيد حضاري أرساه جلالة الملك عبدالله الثاني بتبنيه لمبدأ الديمقراطية والشفافية وحرية التعبير عن الرأي. وتشجع هذه الجائزة الكفاءات على مواجهة طريق الإبداع والتميز من أجل مواصلة العمل ،وتطوير مملكتنا الغالية. وتعد الجائزة تقديراً رائعاً لجهود حضرة صاحب الجلالة في رعايته لمشروعات التطوير النوعي في مجال التعليم وغيرها من المجالات. لذلك فقد أحدثت نقلة نوعية في

التعليم، حيث تسهم في تحول التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني. فالجائزة هي وسام فخر واعتزاز لنا جميعاً.

الشفافية: هي الوضوح والسلاسة في كل شيء ،سواء في إتخاذ القرارات أو رسم الخطط والسياسات ،وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة (المساءلة) ،والمراقبة المستمرة، إضافة إلى التقييد بأخلاقيات المهنة وأنظمة النزاهة والإبتعاد عن إساءة استعمال السلطة ،فهي أداة لإصلاح الفساد الإداري.(الشيخ،١٩٩٨).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال ،جامعة اليرموك ،جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية جامعة البلقاء التطبيقية (كلية اربد الجامعية + كلية الحصن الجامعية) ،وجامعة آل البيت.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن القسم الأول من هذا الفصل إستعراضاً للأدب النظري المتعلق بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية من خلال تناول مفاهيم في هذا المجال منها: مفهوم الجائزة رؤية الجائزة ورسالتها ،فئات الجائزة ،التكريم والمكافآت ،آلية عمل الجائزة جهات التقيم مميزات الجائزة ،فوائد الجائزة ،معايير الجائزة. كما يتضمن الإشارة إلى بعض الجوائز ودور هذه الجوائز في تحسين الأداء ،والتعريف بمفهوم الشفافية ،أما القسم الثاني يتضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تتعلق بهذه الدراسة.

أولا: الأدب النظري.

ثانيا: الدراسات العربية والأجنبية (الدراسات السابقة).

أ- **مفهوم جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية** : عبارة عن محطة إبداع ووسيلة للتطوير تتسم معاييرها بالمرونة والواقعية. وتعد الجائزة دعامة أساسية تدفع الجميع في مختلف الأجهزة والقطاعات في الدولة لإعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تقديم أفضل الخدمات كلاً حسب تخصصه ،فهنيئاً لجلالة الملك عبدالله الثاني على هذا الاتجاه العلمي المميز. وتوضح كذلك المستوى العالي الذي وصل له الأردن من الحضارة والتقدم العلمي والتكنولوجي.

وفي ٢٠٠٢/٩/٤ صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته ومجتمع الاستثمار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة الشاملة ،والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام ،وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

رؤية الجائزة:

تجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى.

رسالة الجائزة:

توفير بيئة تساعد على خلق ثقافة التميز ونشرها في المؤسسات ،وذلك بوضع معايير ترسي أسس التميز وتدعم السياسات والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك.

فئات الجائزة:

تمنح الجائزة مرة كل عام لفائز واحد من الفئات التالية:

١- فئة أفضل وزارة.

٢- فئة أفضل مؤسسة عامة / دائرة / سلطة مستقلة.

سيتم اختيار الوزارة / المؤسسة أو الدائرة التي تجمع أكبر عدد من النقاط في المعايير الخمسة المعتمدة للجائزة بناءاً على أن الوزارة / المؤسسة أو الدائرة الفائزة تطبق النظم

الإدارية الحديثة والمتطورة ولها تأثيرات إيجابية على مستوى الأداء المتميز وجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور ،ويندرج تحتها عدة جوائز فرعية هي:

١- أفضل وزارة / مؤسسة لكل معيار (المعايير الخمسة).

٢- فئة المتسوق الخفي حيث سيتم اختيار الوزارة / المؤسسة أو الدائرة التي تجمع أكبر عدد من النقاط في المعايير الخمسة المعتمدة للجائزة بناءاً على تقارير المتسوق الخفي والتي تمثل رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة من الوزارة أو المؤسسة.

٣- فئة أفضل إنجاز.

لقد تم إضافة هذه الفئة بناءاً على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين بهدف تحفيز المؤسسات المشاركة على تحسين الأداء بغض النظر عن الموقع الذي ستحتله بالجائزة.

٤- فئة الموظف الحكومي المتميز.

في هذه الفئة يرشح الوزير أو المدير العام أو المدير المباشر الموظف الحكومي المتميز في كل وزارة أو مؤسسة بغض النظر عن السلم الوظيفي، أو طبيعة المهام التي ينجزها ولا يجوز ترشيح نفس الموظف كل سنة وذلك لمنح بقية الإدارات القيادية فرصاً كافية للترشيح لفئات الجائزة.

ويستثنى من برنامج الجائزة

١- شركات التبغ والكحول.

٢- المؤسسات التي تتعامل بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري.

٣- المؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية.

التكريم والمكافآت

يمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمؤسسة أو الدائرة أو موظف الحكومة ،واعترافاً واضحاً بالأداء المتميز.

وتمنح الجائزة للفئة الحائزة عليها من الوزارات والمؤسسات والدوائر تذكاراً يمثل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية ،وشهادة شكر وتقدير موشحه بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني ،وهذا يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً عالياً للوزارة أوالمؤسسة الأكثر تميزاً وكفاءة ،ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية. كما ويستلم الموظف الحائز على الجائزة مكافأة مالية وشهادة شكر وتقدير موشحه بتوقيع جلالة الملك عبدالله الثاني.

آلية عمل الجائزة

عهد جلالة الملك عبدالله الثاني عند إنشاء الجائزة إلى صاحب السمو فيصل بن الحسين برئاسة مجلس أمناء الجائزة ،ومجلس الأمناء يتم تعيينه بإرادة ملكية سامية ،وهو يختص بوضع إستراتيجية وخطة عمل الجائزة ،ويعتمد المعايير وآلية التقييم ،ويختار المؤسسات والوزارات المشاركة ،ويقر الموازنة ،كما يقوم مجلس الأمناء بتعيين رئيس هيئة المقيمين والمقيمين الرئيسيين ،ويحدد الفائزين.

جهات التقييم

يقوم بالتقييم خبراء دوليين وفق معايير دولية موضوعية ،بحيث تكون النتائج معبرة عن الواقع الذي يلمسه الجميع ،ويتم تدعيم الجائزة بورشات عمل وندوات ومؤتمرات وبرامج

تعريف للفئات المشاركة بالاتفاق مع الجهات المتخصصة ،ويتم التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقارير.

مميزات الجائزة:

تحصل الوزارة أو المؤسسة على تقدير تقييمي حول أدائها بما يساعد الوزارات والمؤسسات لاعتماد معايير الجائزة في فحص أنظمتها وأدائها وأداء موظفيها وعلاقتها مع المراجعين بأسلوب موضوعي قابل للقياس، ولعل أهم مميزات الجائزة تكمن في أن الحائز عليها سيعتبر مثالاً يحتذى به وقدوة حسنة في المجتمع.

فوائد الجائزة:

إن كافة المؤسسات المشتركة تستفيد من المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية، إذ أن تلك المعايير تحث المؤسسات على مراجعة أدائها والنظر إلى علاقاتها مع موظفيها بأسلوب موضوعي. وبعد أن تعلن النتائج سوف تحصل كل مؤسسة اشتركت في البرنامج على تقييم لمواطن القوة ومواطن الضعف المطلوب تحسينها. أما بالنسبة للمؤسسة الفائزة، فبالإضافة إلى منحها الجائزة سوف تعتبر مثالاً للأداء المتميز يحق لها نشر نبأ فوزها بكافة وسائل الإتصال الخاصة والعامة. ويمكن تلخيص المعايير الرئيسية والعلامات المقابلة لها كما هو مبين في الجدول (٢):

جدول رقم (٢)

معايير الجائزة الرئيسية الخمسة والعلامات المقابلة لها

المعيار الرئيسي	العلامات
١- القيادة	٢٠٠
٢- التخطيط الاستراتيجي	١٥٠
٣- إدارة العمليات	٢٠٠
٤- إدارة الموارد	٢٥٠
٥- المالية	٢٠٠
المجموع	١٠٠٠

الرسالة الملكية (٢٠٠٢)

ويتم تقييم أداء المؤسسات بالنسبة لكل معيار فرعي من حيث خمسة معايير عامة هي:

١- مدى وجود منهجية لإشراك العاملين في وضع الآليات ١٠%.

٢- تبني منهجية شمولية وتطبيقها ٦٥%.

٣- وجود منهجية لإيصال وتعميم الآليات والتطبيق للعاملين ١٠%.

٤- تطبيق منهجية لتحليلات المقارنة مع أداء المؤسسة نفسها في السنوات السابقة أو مع أداء المنافسين ٥%.

٥- مدى وجود منهجية للتحسين المستمر ١٠%.

ويتم توزيع النسب المئوية المتعلقة بالمعايير العامة على أداء المؤسسات بالنسبة لكل معيار من المعايير الفرعية.

معايير الجائزة:

يواجه الأردن شأنه شأن كافة الدول العربية تحديات كبيرة في مجال التكنولوجيا والمنافسة العالمية ،وعلى المؤسسات الأردنية والعربية أن تعد نفسها لمواجهة المنافسة القوية القادمة مع رياح العولمة ،بالتالي لا بد من التأكيد على جودة المخرجات.

وقد أتت جائزة الملك عبدالله للتميز في الأداء والشفافية لدعم التنافسية لدى المؤسسات الأردنية من خلال نشر الوعي المتعلق بمفهوم الجودة والأداء المتميز ،وإظهار الجهود المميزة لهذه المؤسسات في تطوير أنظمتها. بالإضافة إلى جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ،هناك العديد من الجوائز في العالم التي تم منحها في مجال الجودة والأداء المتميز للمؤسسات كما هو مبين في جدول (٣):

جدول رقم (٣)

جوائز الجودة والأداء المتميز في مؤسسات العالم

الجائزة	البلد	السنة الأولى لمنحها
جائزة د يمنج	اليابان	١٩٥١
مالكولم بالدريدج	أمريكا	١٩٨٧
الجائزة الأوروبية للجودة	أوروبا	١٩٩٢
جائزة كندا للتميز	كندا	١٩٩٢
جائزة دبي للجودة	الإمارات العربية	١٩٩٧

البنوك في الأردن (٢٠٠١)

وبتوجيهات من جلالة الملك عبدالله الثاني ولجنة الجائزة تم وضع خمسة معايير رئيسية لدعم التنافسية بين المؤسسات الأردنية من أجل التميز والإبداع والجودة وهي:

١- القيادة ٢- الأفراد ٣- العمليات ٤- المعرفة ٥- المالية

المعيار الرئيسي الأول: القيادة

يتفرع عن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية ولكل من هذه المعايير الفرعية مجموعة محددة من العوامل ،كما يلي:

- المعيار الفرعي الأول (إطار عمل التخطيط الاستراتيجي)،ويتضمن ثلاثة عوامل :

١- الرؤية والرسالة.

٢- الاستراتيجية.

٣- صلتها بالاهداف الوطنية.

- المعيار الفرعي الثاني الثقافة الداعمة (المساندة) ،ويتضمن عاملين:

١- القيم.

٢- تأهيل الموظفين وتمكينهم.

- المعيار الفرعي الثالث (المراقبة والتقييم) ،ويتضمن ثلاثة عوامل :

١- تحقيق المخرجات المستهدفة.

٢- التعاون.

٣- إدارة المخاطر.

القيادة: هي فن التأثير في الآخرين من أجل إتباع طريقة معينة أو فن السيطرة عليهم وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة للوصول إلى أفضل النتائج.(الخطيب، ٢٠٠٠).

يفحص هذا المعيار قدرة القيادة على توفير الموارد والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتهدف إلى تحقيق النتائج. كما يُقيّم هذا المعيار من حيث مدى نجاح المؤسسة في تطوير إستراتيجية منطقية وواقعية توجه الأعمال والنشاطات

والإجراءات وتعظّم المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية ،وخلق ثقافة مؤسسية والمحافظة عليها لتدعم الحاكمية الجيدة والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ،وتطوير وتطبيق نظام لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي ،والتعاون مع المؤسسات الأخرى.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون كفريق واحد بين العاملين، وتدرك أهمية رفع المعنويات وتحفيزهم على تحسين الأداء في المؤسسة. (الخطيب، رداح، أحمد، ١٩٩٨).

المعيار الفرعي رقم (١): إطار عمل التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي: هي العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها ،وتعتمدها المؤسسة كقاعدة لاتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية ،ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد طبيعة المخرجات للمؤسسة والجهات المختلفة المستفيدة من هذه المخرجات. (الهلالي، ١٩٩٧).

يفحص هذا المعيار الفرعي الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وخطتها الإستراتيجية. كما يُقيّم إلى أي مدى تعمل رؤية المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات المؤسسة وإجراءاتها وأعمالها. ويقيس أيضاً فاعلية عمليات التقييم والمراجعة والتطبيق والإفادة من الخطة الإستراتيجية. كما ويفحص أيضاً فيما إذا كانت القيادة قادرة على التحديد السليم للأهداف الوطنية التي تساهم في تحقيقها. إلى أي مدى يوجد انسجام وتوافق بين الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية من جهة وبين الأهداف الوطنية.

العامل الأول: الرؤية والرسالة

إن تحديد الهدف من وجود المؤسسة يساعد الموظفين على فهم كيفية المساهمة على شكل أفراد وفرق عمل في تحقيق المستهدف من المخرجات والأهداف الوطنية المرجوة والتي تركز على جودة المخرجات وصولاً إلى تحقيق النتائج. وتعبير موجز لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية. ويحدد نص الرسالة الهدف الأساسي من وجود المؤسسة (الأدوار الرئيسة والمسؤوليات والأهداف). كما يحدد كيفية قيام المؤسسة بتحقيق هذا الهدف.

العامل الثاني: الإستراتيجية

الخطة الإستراتيجية المعدة بشكل جيد تساعد المؤسسة على تحقيق الغايات، من خلال ترجمتها إلى أهداف محددة وقابلة للقياس وتحديد البرامج والأنشطة والإجراءات والإطار الزمني اللازم لإنجازها.

العامل الثالث: صلتها بالأهداف الوطنية

إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الغاية من وجودها فإن عليها أن تفهم الأهداف الوطنية وتحدد من بينها الأهداف التي تدعمها والأولوية النسبية لكل هدف من هذه الأهداف بالنسبة للمؤسسة. كما يجب على المؤسسة أن تعي تماماً كيف تسهم مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف أو التأثير الإيجابي عليها.

المعيار الفرعي رقم (٢): الثقافة الداعمة (المساندة)

يفحص هذا المعيار الفرعي الثقافة المؤسسية. ويُقيّم فاعلية القيادة في وضع وتعزيز قيم أساسية ملائمة للمؤسسة ،وتمكين موظفيها لتحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

العامل الأول: القيم

قيم المؤسسة هي تلك المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والاتجاهات نحو العمل التي تود المؤسسة تنميتها بين موظفيها. هذه القيم تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال تجذير ثقافة التميز بين موظفيها.

العامل الثاني: تمكين الموظفين

تستطيع المؤسسة تمكين موظفيها لكي يسهموا بفاعلية في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتحقيق أفضل النتائج ،من خلال حفزهم على العمل الدؤوب لتحقيق التميز وضمان توفير الفرص والموارد اللازمة لتحقيق ذلك وتوفير التدريب الدائم. والتمكين هو منح الموظف القوة أو السلطان الذي يكفل له حق إبداء الرأي والمعرفة اللازمة للمشاركة في صنع القرارات والعمل على تنفيذها، وتحمل مسؤولية أدائه وقدراته.

المعيار الفرعي رقم (٣): المراقبة والتقييم

متابعة الإنجاز لمعرفة مدى إسهام الموظف في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى النتائج المتوقعة والكشف عن جوانب القصور والانحرافات للتغلب عليها وتلافيها في المرات القادمة. (الطويل، ١٩٩٩).

يفحص هذا المعيار الفرعي النظام المطبق في المؤسسة لمراقبة وتقييم الأداء ومستوى المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية ،كما يقيم قدرة المؤسسة على إجراء مراجعة وتقييم فاعل لأدائها وتحديد فرص ومجالات التحسين وصنع القرارات ،ومتابعة تنفيذها لتعزيز قدرة المؤسسة على المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية. كما يُقيّم مدى الدقة في المؤسسة لتحديد

الأهداف الوطنية التي تدعمها المؤسسة. والمخرجات التي تسهم في تحقيق ذلك، ومدى فاعليتها في التعاون مع المؤسسات الأخرى لتنسيق المخرجات بهدف تحقيق تلك الأهداف الوطنية.

العامل الأول: تحقيق المخرجات المستهدفة

إن المؤسسة بحاجة إلى معرفة المدى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات المستهدفة التي حددها إطار عمل التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة (من حيث النوعية والكمية) لكي تتمكن من تحديد كيفية تحسين أدائها.

العامل الثاني: التعاون

إن التعاون الفعال مع الجهات المعنية الرئيسية ضروري جداً لتحقيق الأهداف الوطنية. حيث تعمل المؤسسات الحكومية مع مؤسسات حكومية أخرى لتحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الإقتصادي ،ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على المواطن. إن تشجيع هذا التعاون على كافة المستويات داخل المؤسسة يساعد على تعظيم مساهمات المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال توحيد وتضافر جهودها وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

العامل الثالث: إدارة المخاطر

تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على تحديد وفهم وترتيب أولويات التهديدات الرئيسية التي تحد من قدرتها على تحقيق النتائج. والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية.

ومن أقوال الملك عبدالله الثاني " إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة أقل وزمن أقصر، هي الإدارة الحصيفة، التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد. وتتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة. تقدم الصالح العام على أي اعتبار

آخر ،وتتصف بالعدالة والمبادأة والإبداع ،وتركز على العمل الميداني ،وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم ".

المعيار الرئيسي الثاني: الأفراد

يتفرع عن هذا المعيار أربعة معايير فرعية ،ولكل معيار فرعي مجموعة محددة من العوامل كما يلي:

❖ المعيار الفرعي الأول (الإدارة) ،ويتضمن أربعة عوامل :

١- وصف وتصنيف الوظائف.

٢- التوظيف.

٣- تقييم الأداء.

٤- المكافآت والحوافز.

❖ المعيار الفرعي الثاني (التخطيط) ،ويتضمن عاملين:

١- التنبؤ.

٢- التخطيط المساري أو الإحلالي.

❖ المعيار الفرعي الثالث (التدريب والتطوير) ،ويتضمن عاملين :

١- تدريب الموظفين.

٢- التطوير الإداري.

❖ المعيار الفرعي الرابع (رعاية الموظفين) ،ويتضمن عاملين:

١- علاقات الموظفين.

٢- الاحتفاظ بالموظفين.

إدارة الأفراد: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المطلوبة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (الخزامي، ٢٠٠٣).

أما ربابعة (٢٠٠٣) فيعرّف الموارد البشرية على أنها: " مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والنشاطات التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها، أما بالنسبة للنشاط الإداري فيتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى ".

إن رأس المال البشري مورد رئيسي وعنصر من عناصر الإنتاج ،على أن يُنمّى ويُصان من أجل تحقيق أقصى إمكانية ممكنة. وهذا يحتم تواجد إدارات أو أجهزة موارد بشرية متخصصة لإعداد سياسات وبرامج لزيادة إنتاجية العاملين.

المعيار الفرعي رقم (١): الإدارة

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغبات واحتياجات المنظمة ،وتقوم أهداف المنظمة على عاملين هما الكفاءة والعدالة ،ويمكن التعبير عن كفاءات أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين. أما فيما يتعلق (بالعدالة) فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. وكلما راعت المنظمة العدالة في التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز ،أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين. وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال

سياسات واضحة في عدم التحيز والمحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغبائهم وطموحاتهم. (سالم وصالح، ٢٠٠٢).

العامل الأول: وصف وتصنيف الوظائف

الوظيفة عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يتطلب شغلها توافر عناصر الجدارة فيمن يشغلها مقابل تمتعه بما توفره الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية. (الشمري، ٢٠٠٠)

أما تحليل الوظيفة: عبارة عن أداة مكثفة ومباشرة للحصول على الحقائق المتصلة بالوظائف والأعمال عن طريق أحد أو بعض الأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن الوظيفة مثل المقابلة والملاحظة والاستبيان، من أجل استخدام هذه المعلومات والحقائق في العمليات والمجالات المختلفة لإدارة العاملين أو التنظيم. (مصطفى كمال، ١٩٨٩).

ولذلك فإن تحليل الوظائف هو ذلك الإجراء المستخدم لاكتشاف الحقائق الأساسية والضرورية التي تصف المهام التي يحتويها العمل أو المتطلبات الأساسية والضرورية الواجب توافرها في الموظف حتى يؤدي الأداء الناجح. ومن أهداف تحليل الوظائف نذكر منها، تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وجود مواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة ،وتبسيط إجراءات العمل. ويتم تحليل الوظائف من خلال ملاحظات منسقة لفاعليات وظيفة كل فرد والتي يتم صقلها عن طريق التدريب المستمر وعقد لقاءات بين الموظف ورئيسه.

توصيف الوظائف: هو أداة فعّالة في تحقيق الأداء الأنسب من الوظيفة وفي تعظيم مخرجاتها. ويتضمن توصيف الوظائف بصفة أساسية اسم الوظيفة، والوصف العام لها والواجبات والمسؤوليات ،والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ،وتتضمن هذه

الشروط نوع ومستوى التأهيل العلمي ،والخبرة ،والقدرات والمهارات اللازمة للعمل والتدريب. (الصيرفي، ٢٠٠٣).

تصنيف الوظائف: عبارة عن عملية حيث تخضع الوظيفة لمجموعة من القواعد والإجراءات التصنيفية الهادفة إلى تسهيل التعامل معها وتقييمها بطريقة موضوعية. وهناك شبه إجماع على أن عملية التصنيف هي جزء من مهمة ذات ثلاثة أجزاء: تحليل الوظيفة توصيف الوظيفة، تقييم الوظيفة (الشمري، ٢٠٠٠).

يشمل تصنيف الوظائف على العديد من القواعد منها: أن عملية التصنيف مهمة للعملية الإدارية، شاملة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، وتصميم الاختبارات، والتي تعتمد على دقة وكفاية المعلومات المتوفرة عن الوظائف، والتعيين والاختيار من أجل الترقيات والانتقال لوظائف أعلى.

العامل الثاني: التوظيف

تستهدف عملية الاختيار والتعيين تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها ،من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المتقدم وتحليلها واستخلاص النتائج وتحديد سوق العمل المستهدف على أساس الاقتدار والمهارات والمعارف ،والكفاءات للوظائف الشاغرة ،وتحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والفنية والمهنية، وتوضيح الأسس والمعايير المعتمدة في عملية الاختيار. وتحديد فترة زمنية معقولة للتقدم للوظيفة وإعطاء صورة جيدة وحقيقية للمنظمة ،ومراعاة الحوافز التي يتطلع إليها المتقدمون ،والدقة في تصميم المعلومات حول الوظائف ،وإتباع أساليب إعلان مميزة ومؤثرة

وواضحة عن الوظائف الشاغرة ،حيث يحدد الإعلان عدد ونوع الشواغر ومواصفات وشروط شغلها، ومراعاة المصداقية في الإعلان. (الهيتي، ٢٠٠٣).

العامل الثالث: تقييم الأداء

تقييم الأداء: هي عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وتهدف عمليات تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية الفرد وتطويره.
- تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- قياس الإنتاجية يسهم في تحسين العمليات من خلال الكشف عن المشكلات وعلاجها. (Jreisat, 1990).

وتتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

- تحديد معايير الإنجاز بناءً على طبيعة العمل.
- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين. (بربر، ٢٠٠٠).

ولضمان النجاح في تنفيذ قياس الأداء على نحو فعّال وتحسين البرامج ،لا بد من توافر إحساس شامل بالمهنة بين جميع العاملين وعلى جميع المستويات في التنظيم ،والتي تعني المزيد من الالتزام لديهم للتميز وإحساس أعمق في أخلاقيات العمل والتفاخر بالخدمة العامة وهذا يساعد المنظمات على تحقيق الجودة والارتقاء بالأداء.

العامل الرابع: المكافآت والحوافز

المكافآت: هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل مميز ،أو تحقيق مستوى معـين من الإنتاج أو بسبب تحقيق نجاح في مجال ما. وما ينطبق على الزيادات السنوية ينطبق على المكافآت كالحوافز على الإنتاج.

الحوافز: هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بهم رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ،والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (جاد الله، ١٩٨٨).

المعيار الفرعي رقم (٢): التخطيط

تخطيط الموارد البشرية: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لهذه الاحتياجات ،والتي تتكون من تطوير وتنظيم الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين.

ويعرّف الهيتي (٢٠٠٣) تخطيط الموارد البشرية: العملية التي تستخدم لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها ،والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعّال في تحسين الأداء.

العامل الثاني: تخطيط المسار – الإحلالي

أن يكون في المؤسسة برنامج إحلال وظيفي بحيث إذا انتقل أو تقاعد الموظف، يوظف شخص آخر في نفس المؤسسة بناء على معايير التخصص والكفاءة والمؤهل العلمي ومدرب.

لذلك على المؤسسة أن تقوم بوضع خطة تدريبية لهذا البرنامج الإحلالي. فالتدريب عبارة عن الجهود المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية (الطعاني، ١٩٩٦).

المعيار الفرعي رقم (٣): التدريب والتطوير.

ويرى أحمد الخطيب (٢٠٠١) أن التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أساس العملية التدريبية، حيث توضع خطة التدريب وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في المؤسسة ،ويجب قياس مدى تأثير التدريب على إشباع الاحتياجات الفعلية عند تقويم التدريب. إذ أن التدريب الجيد هو الذي يلبي احتياجات الجماعة والمؤسسة والفرد. ويزيد من دوافع المتدربين نحو التدريب. وهذا يعمل على إنجاح برامج التدريب ويجعلها تحقق أهدافها. كما أن تقديرهم لاحتياجاتهم يعطيهم الإحساس بالأهمية والرضا النفسي. أما التطوير فهو جهد متواصل بهدف تحسين عمليات التجديد وطريقة حل المشكلات في المؤسسة وذلك من خلال الإدارة التشاركية. حيث تحافظ المؤسسة على حيويتها وتتكيف مع الظروف الجديدة وتحل المشكلات التي تواجهها ،وتتعلم من التجارب التي تعيشها.

ومن خصائص ومرتكزات التطوير:

- عملية تفاعلية مستمرة: عملية التطوير تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال التي يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة. أما الاستمرارية تشير إلى أن عملية التطوير ليست عملية آنية تحدث لمرة واحدة وإنما عملية مستمرة. (Wendell, 1970).

- شكل من تطبيقات العلوم السلوكية: التطوير التنظيمي يشتمل على تطبيق المبادئ العلمية للعلوم السلوكية مثل علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع، الطب النفسي ،الاقتصاد، العلوم السياسية.

- التطوير التنظيمي ينظر إلى التنظيم من منظور منحى النظم الذي يؤكد على مفهوم الترابط والتفاعل والتأثر والتأثير بين عناصر التنظيم ،وكيف أن هذه العناصر في تفاعلاتها وتأثيراتها المتبادلة تعتبر ضرورة لفهم التنظيم وديناميانه.

- التطوير التنظيمي يرتكز على قاعدة معلوماتية. إن عملية التطوير لا بد أن يوظف فيها المعلومات الدقيقة والموضوعية والصادقة عن التنظيم.

- التطوير التنظيمي يركز على الأهداف والتخطيط: إن التطوير التنظيمي عملية لها أهداف لتحسين أداء التنظيم ،ومن الطرق التي تمكن جهود التطوير التنظيمي من تحقيق هذا الهدف هو من خلال التأكيد على أهمية الأهداف والخطط.

- تركيز نشاطات التطوير على عمل الفريق: إن التنظيم يقوم بأداء عمله من خلال فرق عمل. فإن سيادة روح الفريق هو ضمانة لتحسين فاعلية العمل وإحداث التغيير التنظيمي المنشود.

العامل الأول: تدريب الموظفين

يعرّف علي السلمي (١٩٧١) التدريب بأنه " مجموعة الخبرات التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يفتقرلها العاملون في المؤسسة، فالتدريب سلوك يهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد ".

يسعى التدريب إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف من أجل تحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسئوليات أكبر من تلك التي يمارسها من قبل.

لذلك تحرص الإدارة على توفير برامج تدريب للموظفين للإسهام في تعزيز الأداء المؤسسي للإدارة والعاملين فيها ،كما تزيد هذه البرامج من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل مستمر.

العامل الثاني: التطوير الإداري

تعتمد الإدارة برامج للتطوير الإداري والتي يتم تصميمها وتنفيذها على نحو فعّال لتعزيز الأداء الكلي للإدارة وللأفراد العاملين فيها ،فضلاً عن مساعدة هذه البرامج للكوادر الإدارية على شغل وظائفهم الحالية وتأهيلهم وإكسابهم المهارات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من الاضطلاع بأدوارهم المستقبلية في الإدارة.

المعيار الفرعي رقم (٤): رعاية ورفاه الموظفين

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة يتضمن إعطاء الموظفين كافة حقوقهم والتعامل معهم بصدق ومنحهم كافة الامتيازات الوظيفية والمكافآت والضمان الاجتماعي ،والعمل على إيجاد البيئة المناسبة والمريحة للعمل ،والحرص على توفير الحوافز ووسائل الاطمئنان للموظفين.فعلى الإدارة أن تهيئ جواً من الثقة والتعاون بينها وبين العاملين لديها ،وقد يستدعي الأمر أن تجري الإدارة تغييرات جذرية في فلسفتها وقيمها ومواقفها ،والعمل جنباً إلى جنب مع العاملين ومعاملتهم بصفتهم شركاء ،وتقدير كرامة العاملين واحترام شخصيتهم ،وإفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ،وحل المشكلات والحرص على تدريب العاملين وتطوير مؤهلاتهم العلمية والفنية ومساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية. وقد أثبتت التجربة اليابانية أهميتها في تعزيز عوامل الثقة وروح التعاون بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها. (القريوتي، ١٩٩٧).

العامل الأول: علاقات الموظفين

تحرص الإدارة على اعتماد قنوات الاتصال المفتوحة مع الموظفين وعلى توفير بيئة صحية لتحقيق رضاهم ورفاهيتهم ،وحفزهم على العمل وتطوير شخصية العاملين ورفع درجة وعيهم وتشجيع القدرات الإبداعية وتحسين الروح المعنوية. إذ أن انتماء الفرد إلى فريق عمل له أثر كبير من الناحية السيكولوجية على مشاعر الرضى والكفاءة الوظيفية عند ذلك الفرد. وإن فكرة اللامركزية تؤثر على أداء المهمات بشكل إيجابي وتساعد على زيادة الدافعية والسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف للمؤسسة.

العامل الثاني: الإحتفاظ بالموظفين

تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل إيجابية ومساندة للاسهام في تحقيق رفاه الموظفين ورضاهم وحفزهم على العمل، كما تحرص على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي والتقليل من ظاهرة ترك الموظفين للعمل. إن التوظيف الدائم على مدى الحياة يعطي الموظف الإحساس بالأمن الوظيفي بحيث يهدف هذا النظام لتعزيز الانتماء المؤسسي لدى الفرد ،وهذا ينمي الإحساس بروح الفريق وروح العائلة الواحدة لدى الأفراد في المؤسسة. مما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. إن كل فرد في المؤسسة لا يوجد له مسار وظيفي محدد يؤهل عن طريق التدريب المستمر لكي يشغل أية وظيفة داخل المؤسسة بحيث يطبق مبدأ المرونة بانتقال الموظف ضمن مستواه الوظيفي مما يزيد من الإثراء في العمل ويمنع الشعور بالملل والرتابة. وهذا أيضاً يسهل نقل الموظف إلى عمل آخر داخل المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى ذلك بسبب تطور أساليب العمل. (Kirpatrick, 1985).

ومن أقوال جلالة الملك عبد الله الثاني: " إننا استثمرنا بكثافة في تطوير أعظم ثرواتنا الوطنية – شعبنا – إذ أنه في عالم الاقتصاد المعرفي تكون الموارد البشرية الميزة الحقيقية التي ستحافظ على استمرارية توجهنا الاقتصادي. وستصبح هذه القدرات في تقديرنا المصدر الذي يستقي الأردن منه مستقبله ".

المعيار الرئيسي الثالث: العمليات

يتفرع عن هذا المعيار معياريين فرعيين ،ولكل معيار فرعي مجموعة محددة من العوامل كما يلي:

- المعيار الفرعي الأول (إدارة العمليات وتبسيطها) ،ويتضمن عاملين:

١- تصميم العمليات وتنفيذها.

٢- تبسيط الإجراءات.

- المعيار الفرعي الثاني (إدارة العلاقات مع المتعاملين) ،ويتضمن أربعة عوامل:

١- احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم.

٢- رضا متلقي الخدمة.

٣- بناء علاقات مع الموردين.

٤- التحسين المستمر.

ويفحص هذا المعيار تصميم العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدمات أساسية، كما يُقيّم فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- إدارة عملياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية.

- تحديد احتياجات وتوقعات سوق العمل، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها.

المعيار الفرعي رقم (١): إدارة العملية وتبسيطها (تنظيمها)

يفحص هذا المعيار الفرعي كيفية قيام المؤسسات بتصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين عملياتها الرئيسية لضمان تقديم خدمات بطريقة آمنة وكفؤة. كما يُقيّم مدى فاعلية المؤسسة في ضبط التكاليف وتطبيق الدورات الزمنية، استخدام التكنولوجيا ،خفض التكاليف إلى الحد الأدنى والتنبؤ بالمشكلات ووضع الإجراءات لتجنب حدوثها.

العامل الأول: تصميم وتنفيذ العملية

إن العملية الإدارية عبارة عن عمل يقوم به شخص يدعى المدير أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة يستعين فيها في تفسير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة، وقد وضعت هذه الأنشطة من قبل المفكرين والعلماء الإداريين ضمن أربعة عناصر رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.وتستطيع المؤسسة من خلال تصميم عملياتها بشكل منطقي واختبارها ومراقبة تنفيذها بشكل مستمر ،أن تعزز قدرتها على تقديم الخدمات بطريقة فعّالة وضمن الوقت المحدد. إن تخطيط العمليات المتكاملة بشكل شامل يضمن التداخل للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الدوائر المختلفة وعلى المستوى الكلي للمؤسسة.

العامل الثاني: تبسيط الإجراءات

إن تبسيط الإجراءات يختصر الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات من خلال حذف خطوات أو دمجها مع غيرها والقضاء على الروتين. ويمكن تبسيط الإجراءات عن طريق الشفافية والتي تعني وضوح في التشريعات وسهولة فهمها وموضوعيتها ،ووضوح

لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر. وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة (المساءلة) والمراقبة المستمرة ،إضافة إلى التقيد بأخلاقيات الخدمة وأنظمة النزاهة والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة ،فهي أداة لإصلاح الفساد الإداري. وقد ذكر جلالة الملك عبدالله الثاني أن الأردن في مسعاه للتطوير يتبنى مفهوم الشفافية كما هي واضحة في توجيهاته وفي الخطاب السياسي والإقتصادي والتربوي ،حيث تكمن أهمية الشفافية في:

- تجنب الانحرافات والتغلب على المشاكل.
- مكافحة الترهل والفساد الإداري.
- زيادة الثقة بالموظفين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإبداع والإجادة والتميز وتحمل المسؤولية وإعطاء العمل حقه (المصداقية).
- سهولة الحصول على الخدمات ووضوح الإجراءات.
- الاقتصاد في الوقت والجهد.
- تحسين الكفاية والفاعلية الإدارية للأداء.
- إغلاق الباب أمام الروتين.
- التوصيف والتصنيف الوظيفي.
- الاتجاه نحو اللامركزية.(الشيخ، ١٩٩٨)

وترى الباحثة أن الشفافية تساعد على إزالة عوائق البيروقراطية ،وتسهيل إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة والتغذية العكسية ،وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة تؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية لكل فئات المجتمع، والحفاظ عليها).

المعيار الفرعي رقم (٢): إدارة العلاقات مع المتعاملين

يفحص هذا المعيار عمليات المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رضا المتعاملين معها ،كما يُقيّم قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات المجتمع وتوقعاتهم والتنبؤ بها وتلبيتها ،وتوفير سبل الوصول إلى الخدمات للجميع بشكل متكافئ. إذ أن توفير المساواة والعدالة بين العاملين تساعد الرئيس على كسب ثقة الأفراد ،وتعاونهم وإخلاصهم ،وإطاعة أوامره عن محبة وقناعة، ورفع روحهم المعنوية وهذا يؤدي إلى تحسين الخدمات والأداء في المؤسسة.

ومن أقوال جلالة الملك عبدالله الثاني "وستواصل حكومتي خطواتها لإعادة هيكلة الإدارة وتحديثها والقضاء على البيروقراطية. وتحديث الإجراءات وتبسيطها. والعمل بإسلوب مؤسسي تسوده روح الفريق الواحد. وفتح المجال أمام الكفاءات والقيادات الإدارية المنتمية القادرة على الإبداع والعطاء المتميز."

المعيار الرئيسي الرابع: المعرفة:

يتفرع عن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية ،ولكل معيار فرعي مجموعة محددة من العوامل ،كما يلي:

- المعيار الفرعي الأول (عمليات المعرفة) ،ويتضمن عاملين:

١- الوعي والالتزام.

٢- التخطيط والتنفيذ.

- المعيار الفرعي الثاني (الأثر المعرفي) ،ويتضمن عاملين:

١- نشر وتعميم المعرفة.

٢- المراجعة والتقييم.

❖ المعيار الفرعي الثالث (الاتصالات) ،ويتضمن عاملين:

١- الاتصالات الداخلية.

٢- الاتصالات الخارجية.

يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتجياتها ويقيِّم قدرة المؤسسة على :

- فهم متطلبات إدارة المعرفة

- استخدام إستراتيجية سليمة لإدارة وتحسين المعرفة

- استخدام مصادر المعرفة المتوفرة لديها بطريقة فاعلة لتحقيق أهدافها.

- نشر وتعميم معلومات حديثة وملائمة (ذات صلة) على الموظفين والجهات المعنية وغيرهم من المؤسسات الحكومية الأخرى لبناء الثقة ومد جسور التعاون.

لقد أصبح لصناعة المعرفة أهمية كبيرة في عالم المؤسسات اليوم ن في الوقت الذي تعيش فيه المؤسسات عصراً جديداً من التغير والتجدد في جميع الجوانب ،كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع ،والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة. وتعدُ الطاقات العقلية والذهنية التي يخزنها الأفراد في عقولهم مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية في المؤسسة ،والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف واكتشاف الأخطاء ووضع القرارات بالطريقة والوقت المناسبين الذين يضمنان لها الإستمرار والتميز. ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، تسعى المؤسسات إلى إيجاد القاعدة الملائمة لبناء الأنظمة

الساعية لغرس ثقافة التعلم والتفكير المنظم ،لكونهما المحرك الذهني لسلوك الأفراد الإبداعي والتي تمكنها أيضاً من تقويم البنى الفكرية لديهم، وخلق التصورات الإيجابية اللازمة لإطلاق الخيال الإنساني ،والعمل على الاستفادة في مختلف المعارف والخبرات والقيم الإنسانية لكل فرد فيها ،سعياً نحو تحقيق التوازن والتكامل بين مختلف أقسامها ومستوياتها حتى تصل إلى هدفها في إدارة الإبداع عبر العديد من المداخل التنظيمية والفكرية والسلوكية الهادفة. ويؤكد(**ديمنج**) رائد علم إدارة الجودة الشاملة على أنه لا بديل للمعرفة في المنظمة، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد ،حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية تعتبر أساساً لنجاح عملية الإبداع. (Martesen&Dahlgoard,1999) وكلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الإفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة (Mcgarth,2001).

المعيار الفرعي رقم (١) عمليات المعرفة:

يفحص هذا المعيار الفرعي مدى فهم المؤسسة للعناصر الرئيسية لإدارة المعرفة. كما يُقيم قدرة المؤسسة على إدارة موجوداتها المعرفية بما في ذلك إلى أي حد تمكنت المؤسسة من تحديد لموجوداتها المعرفية وأولوياتها النسبية ،ومواقعها ،والمخاطر الرئيسية لها. وكيفية إضافة هذه المعارف قيمة إلى مخرجات المؤسسة.لقد أصبحت المعرفة مورداً هاماً من موارد االمؤسسات، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة لتنافسية المعتمدة على الموارد المعرفية بدلاً من رأس المال والعمل وتتجه المؤسسات إلى:-

- اتخاذ المعرفة أساساً في بناء توجيه الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها .
- اتخاذ المعرفة أساساً في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها.

- اتخاذ المعرفة ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية.

- اتخاذ المعرفة وسيلة لبناء القرارات الأساسية (المحورية) التي تميز المنظمة وتوفر لها مركزاً تنافسياً.

- اتخاذ المعرفة أساساً لتقييم الفرص والانجازات والحكم على الأداء.

- توظيف مصادر الإنتاج وتطوير المعرفة داخل وخارج المنظمة في كافة عمليات المنظمة وأنشطتها وإدماجها في صلب منتجاتها وخدماتها.(السلمي، ١٩٩٧).

العامل الأول: الوعي والالتزام

لكي يؤدي نظام إدارة المعرفة دوره بشكل فاعل فإن على الموظفين في كافة المستويات الإدارية أن يفهموا معنى إدارة المعرفة ،وأن يكونوا مستعدين وقادرين على استخدام نظام إدارة المعرفة الموجود في المؤسسة ،وينبغي أن تلتزم الإدارة العليا باستخدامه ،كما يجب أن نشجع السلوك المؤسسي الذي يدعم ويعزز أهداف وفوائد سلوك إدارة المعرفة الجيد. وتُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقةِ بها كماً ونوعاً ،وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات التربوية لتبني مفهوم إدارة المعرفة.إذ أن إدارة المعرفة: هي جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها، والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل، وعملية التعلم الديناميكية ،والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. وقد لقي هذا المفهوم قبولاً لدى كثير من الباحثين. (Guptal, 2000).

وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ،حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما تعتبر

إدارة المعرفة أكثر شمولية باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها ،وهي منظمة بخلاف المعلومات (McELroy,2000) ،ولذلك فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة ،إلا أن الأولى منها ضروري وشرط أساسي للثانية. (Teece, 2000).

ويمكن توضيح الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات عن طريق بيان أنواع المعرفة التنظيمية ،والتي تتميز بكونها تشتمل على المعرفة الضمنية والثقافية داخل الأفراد، كما يتضح في التصنيف الذي قدمه (Teece) لأنواع المعرفة في المنظمة.

١- المعرفة المعلنة:

وهي مجموعة السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج ،التي تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية.

٢- المعرفة الضمنية:

وهي مبنية على ما قدمه بولاني في كتابه البعد الضمني عام ١٩٦٧. وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدركات الذاتية للأفراد والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ،وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظراً لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد ،مثل الحالة التي يطلب من الخبراء تحليلهم لأسباب حدوث مشكلة تنظيمية ما ،فهي تتطلب قدرات لغوية وإدراكية وعوامل أخرى مساعدة في طريق إظهارها بالشكل الصحيح وتطبيقها على الواقع التنظيمي. (Herrgard, 2000).

٣- المعرفة الثقافية:

وتتكون من مجموعة من القيم والافتراضات والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد في إدراك وتجديد المعارف والمواقف الجديدة ،حيث تتفاعل بشكل تلقائي مع العناصر الأخرى. (السالم، ٢٠٠٢).

ومن المؤكد أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة ،وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات في جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة ،لذلك فإن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات ،والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة. وللتوضيح بصورة أكبر ،فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب ،والجداول الإلكترونية ،ورموز البرامج. في حين إن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة ،والإبتكار ،وسرعة الخاطر ،والقدرة على التكيف ،والذكاء ،والتعليم ،وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار ،والعلاقات، والأنماط ،والمهارات ،والتعاون والمشاركة ،وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال ،وتشجع المحادثة ،والمشاركة في المحتوى ،والتفاوض حول المعاني.

وتتألف إدارة المعرفة من العمليات التي تهدف في كسب المعرفة أو استخدامها لتحقيق مردود اقتصادي ،وعليه يتألف نظام إدارة المعلومات من العمليات والتقنيات التي يتم توظيفها في ضوء رؤيا وأسس المؤسسة بحيث توفر المعرفة العلمية والتطبيقية اللازمة لحل المشكلات التي تعترض العاملين. ويقيم هذا النظام علاقات جدلية مع الثقافة والإستراتيجية السائدة في

البيئة ،وسلاسل القيم في البنية الاقتصادية ،فيستمد منها موارده ويحدد معالم آليات التعامل مع تفاصيلها الدقيقة. مما يؤدي إلى الارتقاء بالرأسمال البشري ،وتعميق المعرفة بموارد المعلومات المتاحة لضمان القدرة على الاستمرار في الوقوف بمكان الصدارة ،وبصورة عامة يتألف رأس المال المعرفي من عنصرين متفاعلين. العنصر البشري الذي يتفاعل مع المعرفة ويستوعبها ويحيلها إلى واقع ملموس. والمعلومات التي تستقر في النتاج الإنساني المنتشر في الفكر الموثق والإنجازات الفكرية للجنس وصياغة الأسئلة التي تفتقر إلى حلول ترقى بالإنسان على الطبيعة المحيطة به. (الرزو، ٢٠٠٤).

العامل الثاني: التخطيط

لإستنباط إستراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة ،ينبغي أن تفهم المؤسسة بشكل عام متطلبات المعرفة والموجودات المعرفية لديها إضافة إلى معرفة تأثيرها على الأداء وأهميتها.ويتعين على المؤسسة أن تكرس جهوداً لبناء ثقافة تنظيمية سليمة تهيأ للأفراد فرص التعلم الجماعي وتسعى إلى تكوين الأرضية المشتركة لتشكيل مجموعة من الأهداف والقيم والرؤى والمسؤوليات لدى أعضاء الفريق، والتي تعمل بشكل لا مباشر على خلق الإحساس بالمسؤولية التعاونية كحافز ذاتي للإنجاز وتحقيق النتائج. إذ لا تستطيع المؤسسة بأي حال تعليم أفرادها لمدة طويلة إنما تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تهدف إلى منح الفرص لتطوير القدرات الذاتية التي تشجعهم على التعلم المستمر.

المعيار الفرعي رقم (٢): تأثير المعرفة

يفحص هذا المعيار الفرعي إستراتيجية المؤسسة في تطوير واستخدام الموجودات المعرفية المتوافرة لديها نويقيّم فاعلية المؤسسة في إنتاج والحصول على المعرفة والاستفادة منها

وتبادلها واستخدامها في داخل المؤسسة. حيث قدمت جانيش بهات (Bhatt, 2000) في دراستها النظرية نموذجاً لأربع مراحل رئيسية لدورة تطوير المعرفة في المؤسسة ة وهي:

خلق المعرفة، إكتساب أو تبني المعرفة ،توزيع المعرفة ،فحص وتنقيح المعرفة.

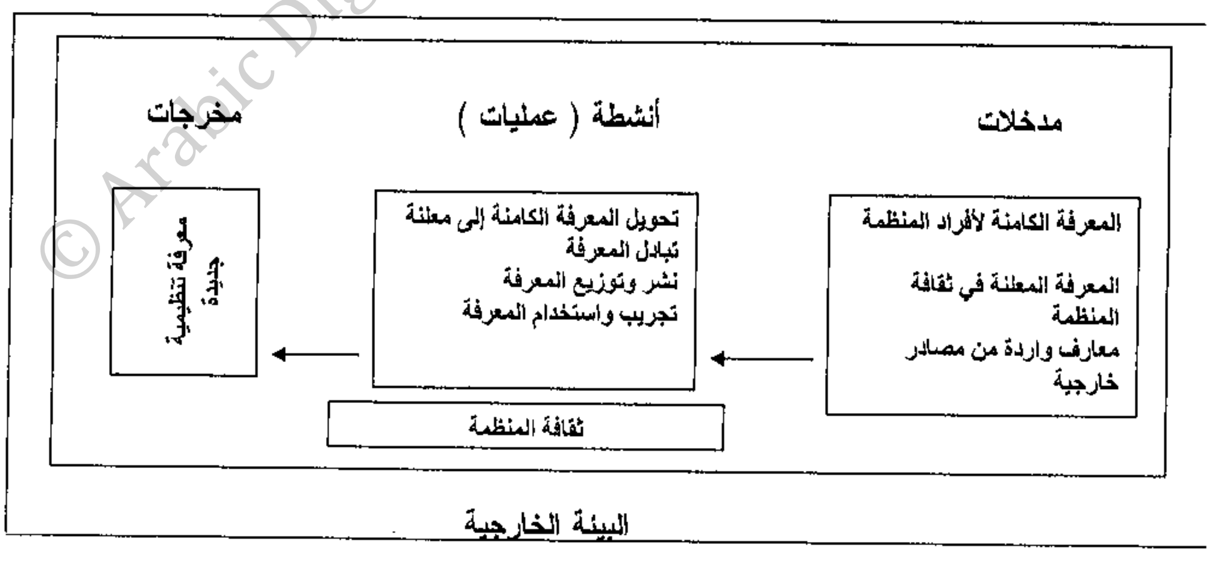
ويشير السلمي (١٩٩٧) إلى ضرورة اتخاذ مفهوم النظام المفتوح أساساً لعملية خلق المعرفة من خلال النموذج الذي قدمه لتوضيح هذه العملية ،ويضم هذا النموذج المكونات التالية:

١- مصادر المعرفة التنظيمية (مدخلات).

٢- الأنشطة التي تعمل على تحويلها إلى معرفة تنظيمية جديدة.

٣- المخرجات.

شكل (١) أنموذج خلق المعرفة المنظمة



السلمي (١٩٩٧)

العامل الأول: نشر وتعميم المعرفة

إن تطوير أنظمة سهلة الاستخدام للحصول على الأنماط المختلفة للمعرفة وتوفيرها على نطاق واسع ،وإتاحة الوقت والجو المناسب اللازمين للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار هي عوامل رئيسة لتحقيق إدارة فاعلة للمعرفة، وتستطيع المؤسسة من خلال تشجيع التبادل المستمر للمعرفة أن تتجنب إضاعة الوقت والجهد في إيجاد المعرفة أو حلول هي أصلاً متوفرة في المؤسسة وبذلك تحسّن الكفاءة وتخفض التكاليف. إذ تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات في هذا العالم، وقد تعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد على الموجودات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها ،كما يعزز الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتوج أو على الصعيد العملي، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، لكن هذه المعرفة لمفردها ليست ذات نفع ،ولا بد من فعل للإدارة لتحقيق التنافس.

وبعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة ،وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات ،بل يجب التفكير مع المعلومات. وإن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات ،فقد أدى

التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق إستراتيجية للمؤسسات أو مساندة صنّاع القرار في اتخاذ قراراتهم. ويقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ " إدارة المعرفة " على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسات والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم ميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة ،ومن خلال " إدارة المعرفة " تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها المبنية على المعرفة ،وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية والمؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات. وغالباً ما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية إدارة المعرفة. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

ويمكن لمجتمعاتنا العربية أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال:-

- التقاسم الأفضل للمعرفة.
- خلق معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وأساليب ذات قيمة.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف في المجتمع من أجل إرساء المجتمع المعلوماتي القادر على النمو والتقدم.

العامل الثاني: المراجعة والتقييم

تعتبر المعرفة كموجودات دائمة التطور ،ولتنظيم فاعلية نظام إدارة المعرفة لدى المؤسسة يجب عليها أن تراجع بانتظام متطلباتها وموجوداتها المعرفية وأن تحدد وترصد التقدم عن

طريق تحقيق أهداف معرفية ملموسة. إذ أن المعرفة هي تكامل الأفكار ،والخبرات والمهارات والدروس المستفادة التي من الممكن أن تعمل على تكوين قيمة للمؤسسة ،ولموظفيها ،وذلك عن طريق مشاركتهم بالقرارات وتطوير الأداء. حيث أن تفعيل عناصر المعرفة الغير ملموسة تعمل على تحقيق المكتسبات التنافسية، والحفاظ عليها.

أما مراحل تنفيذ إدارة المعرفة فهي:

- تقييم البنية التحتية.
- تحليل وتصميم، وتطوير نظام إدارة المعرفة.
- تدريب الكوادر البشرية.
- حساب العائد من الاستثمار، وتقييم الأداء.

ولكن ما هي الثمار التي تتوقع المؤسسات جنيها من إدارة المعرفة:

- تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الفردية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستخدم في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

إن هناك توجه عالمي نحو تبني المعرفة كخيار أساسي في بناء الاقتصاد وذلك عن طريق تقاسم أفضل للمعرفة المتاحة. تقاسم الممارسات الأفضل أو تطوير قواعد بيانات خبرة (بحيث نتمكن من ربط من يحتاج إلى المعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها). وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى منتوجات ،وخدمات ،وأساليب ذات قيمة. وهذا يركز على الابتكار الأفضل والأسرع من خلال أخذ منظور المعرفة إلى عملية ابتكار.

المعيار الفرعي رقم (٣): الاتصالات

يفحص هذا المعيار الفرعي أنشطة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وإيجاد هوية مؤسسية ،ويُقيّم قدرتها على تصميم وتنفيذ إستراتيجية اتصالات داخلية لتوفير معلومات حديثة ملائمة (ذات صلة) للموظفين وعلى تعزيز الأداء المؤسسي. كما يُقيّم قدرتها على تصميم وتطبيق إستراتيجية خارجية لمساعدة المؤسسة في نقل رسائل ملائمة للجهات المعنية وفي وقتها المناسب. وتعد الاتصالات مهمة لنجاح مجموعات العمل والمنظمات ،وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات ويقضي الناس حوالي٧٠% من أوقات يقظتهم وهم يقرؤون ويكتبون ويتكلمون ويسمعون وهي أوجه من أوجه الاتصالات. ولقد قسم العالم هنري عمل المدير حيث تشكل الاتصالات ٧٨% من عمله خلال اليوم.

العامل الأول: الاتصالات الداخلية.

إن من شأن إستراتيجية الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على علم جيد بالقضايا الإدارية والبرامجية الجارية والنواحي المستقبلية ،ومساعدتهم على الشعور بإنتماء أكبر في عملهم وتشجيع التعاون بين الموظفين. والاتصال عبارة عن عملية يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات

والأفكار من شخص إلى آخر أو من مجموعة لأخرى ،ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد. وإذا نظرنا إلى العناصر الأساسية لأية مؤسسة نجد أنها تتمثل في وجود غرض مشترك وأفراد يعملون من أجل تحقيقه وعملية الاتصال هي التي تربط بينهم.

فعملية الاتصال ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة بنّاءة. وعملية الاتصال مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي منظمة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار. فمن أجل الوصول إلى قرار رشيد يلزم وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المرتبة عليها. ومن ناحية أخرى نجد أن عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال (العساف، ١٩٩٩).

العامل الثاني: الاتصالات الخارجية

إن إستراتيجية الاتصالات الخارجية المعدة بشكل فاعل تقدم لمتلقي الخدمة وغيرهم من المعنيين معلومات حديثة ودقيقة عن الخدمات الحكومية والتعليمات الخاصة بها. الأمر الذي يعتبر واجباً أساسياً لأي مؤسسة عامة. كما تساعد المؤسسة على نقل صورة إيجابية عامة وعلى بناء الثقة في عملها. وتلعب عملية الاتصال ونظم المعلومات دوراً أساسياً في التأثير على تحسين الأداء المؤسسي، في مجالاته المختلفة من حيث:

– زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والإستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة ،واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية ،وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات ،وزيادة جودتها وتحسين محتواها

وزيادة فعالية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها ،وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

- السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.

- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم في الأردن بوضع إستراتيجية لتفعيل الاتصال الإداري وذلك عن طريق:

- تطبيق سياسة الباب المفتوح: أي جعل قنوات الاتصال جميعها مفتوحة، وإتاحة حرية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ،وبما يحقق الاتصال التفاعلي بين أعضاء المؤسسة التربوية كافة ، وخاصة بين العاملين والمسئولين في مراكز صنع القرار التربوي، وفي مناخ يتصف بالمرونة والإنتاج.

- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة المؤسسية وتدعيمها بين العاملين في الوزارة.

- اعتماد معيار موضوعي موحد وعادل في معاملة العاملين في المؤسسة التربوية دون تمييز أو محاباة تجاه أي فرد أو مجموعة بعينها.

- توظيف الاتصالات غير الرسمية لمصلحة المؤسسة التربوية.

- إعداد رسائل اتصالية متلفزة موجهة، وبثها إلى جمهور المؤسسة التربوية، باعتبار أن ثلث السكان في المملكة الأردنية الهاشمية هم على مقاعد الدراسة ،وأن أُسر هؤلاء الطلبة والمؤسسات المجتمعية المختلفة معنية مباشرة برسالة المؤسسة التربوية، انطلاقاً من أن التربية هي " مسؤولية وطنية مشتركة ".

- إجراء التقويم المستمر لعملية الإتصال الإداري بهدف معرفة الجوانب الإيجابية وتدعيمها وتقويتها والعمل على استمراريتها، ومعرفة الجوانب السلبية والوقوف على أسبابها ومحاولة تلاشيها.

ومن أقوال جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم " إن التحديات التي نواجهها كبيرة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، تحتاج إلى جهد كل واحد منا، وثمة مسؤولية خاصة على الشباب، من أبناء وبنات هذا الوطن. فهم الذين يبنون المستقبل الذي نريد، وهي مناسبة أدعوهم فيها، إلى العلم والمعرفة، ومواكبة روح العصر، واحترام قيمة العمل ".

المعيار الرئيسي الخامس: المالية

يتفرع عن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية ،ولكل معيار فرعي مجموعة محددة من العوامل ،كما يلي:

❖ المعيار الفرعي الأول (التخطيط) ،ويتضمن ثلاثة عوامل:

١- الإيرادات والنفقات.

٢- التقديرات.

٣- المخصصات.

❖ المعيار الفرعي الثاني (التطبيق) ،ويتضمن ثلاثة عوامل:

١- الإدارة المالية.

٢- المشتريات.

٣- إدارة المخزون.

❖ المعيار الفرعي الثالث (التقييم المالي) ،ويتضمن أربعة عوامل:

١- التدقيق.

٢- المراقبة.

٣- القياس.

٤- التوصيات.

يفحص هذا المعيار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة كما يُقيّم مدى فاعلية المؤسسة على القيام بما يلي:

- إعداد موازنتها وتخصيص الموارد المالية لتحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية.

- تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية.

- تمكين المؤسسة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- تحليل أدائها المالي وعكس الدروس المستفادة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية.

- القدرة على الحصول على المنح والاستفادة منها.

ويعرف الخداش (١٩٩٥) المالية على أنها أداة للتحليل الاقتصادي واتخاذ القرارات فهي التي تمكّن من احتساب المركز المالي والدخل والإنتاج على مستوى الفرد والمجتمع وعن طريق المالية يمكن تحليل العمليات الاقتصادية للمشروعات والرقابة على المشروع لتمكين أصحاب المصالح المختلفة من اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية المناسبة بناءً على القاعدة الاقتصادية التي تقدمها البيانات المحاسبية. وعندما تفكر المؤسسة التربوية بإنشاء مشروع

استثماري أو بزيادة نفقاتها الجارية كالرواتب والأجور فإنها تدرس إيراداتها المتوقعة خلال الفترة المقبلة للتأكد من قدرتها على تحقيق ذلك.

المعيار الفرعي: التخطيط

يفحص هذا المعيار موازنة المؤسسة وعملية إعداد المخصصات المالية. كما يُقيّم قدرة المؤسسات على جمع معلومات كافية ملائمة تساعد على صنع قرارات سليمة حول الموازنة وتخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. وتعتبر المحاسبة إحدى مكونات إدارة المؤسسة، فهي الوسيلة التي بموجبها يصبح لدى المديرين العلم بالوضع المالي لمؤسساتهم وشركاتهم ومدى تقدمها، وبالتالي تساهم المحاسبة في استمرارية العلميات الإنتاجية واتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة. فالمحاسبة تزودنا بطريقة منتظمة للتسجيل والتقييم بالنسبة للأنشطة في المؤسسة، حيث أن الجزء الأكبر من المعلومات التي يحتاجها المدير يأتي من البيانات المحاسبية، والقدرة على تحليل واستخدام هذه البيانات يساعد المديرين في رسم سياساتهم المالية والإنتاجية وتحقيق أهدافهم. ويشكل نظام التخطيط والبرمجة والموازنة تحولاً من النمط التقليدي المعروف " بموازنة الأبواب والبنود " إلى النمط المعروف باسم "موازنة الأداء والبرامج "والتي ترتكز في الأساس على الأهداف النهائية التي تنوي المؤسسة انجازها. (دهمش، ١٩٩٧)

العامل الأول: التقديرات

تعتمد الإدارة المالية المتميزة في قدرة المؤسسة على وضع تقديرات دقيقة عن أنشطتها للسنة القادمة وما بعدها. ويحتاج المديرون إلى بيانات موثوقة عن الإيرادات المتوقعة

للمؤسسة. وتقديرات مدروسة جيداً لكلفة البرنامج. وفهم صحيح لأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية ليتمكنوا من وضع قرارات تخطيطية لموازنة سليمة ومدروسة.

أما الموازنات التقديرية فهي عملية تكوين خطط رسمية للأنشطة الحكومية والأعمال التجارية المستقبلية ،والهدف الأساسي للموازنات التقديرية هو تزويد المديرين بصورة واضحة للأنشطة التي سوف تنجز لتحقيق أهداف المؤسسة. وبعدها توضع الموازنات التقديرية موضع التنفيذ.

العامل الثاني: إعداد الموازنة ورصد المخصصات

إن إعداد الموازنة ورصد المخصصات عملية مستمرة، فمن خلال تطوير منهج تشاركي ومرن لوضع الموازنات وإدارة ومراقبة تخصيص الأموال بشكل مستمر تستطيع المؤسسة أن تضمن استخدامَ أموالها بطريقة عالية الكفاءة والفاعلية بشكل دائم يتم من خلال إعداد الموازنة بتحديد التكلفة لكل بديل من بدائل النشاطات والبرامج التي تم اختيارها في البرمجة، ومدى قدرة كل بديل على تحقيق أهداف المؤسسة. ويلي مرحلة تحديد الكلفة مرحلة التنفيذ. وفي هذه المرحلة فان القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها تتعلق بالقرارات الإجرائية التي يتم اتخاذها يومياً لتنفيذ النشاطات أو البرامج التي تم اعتمادها. ثم عملية التقويم ويتم من خلال هذه العملية إصدار أحكام كيفية وكمية تتعلق بمدى تحقيق الأهداف ،ومدى كفاءة وفاعلية مخرجات المؤسسة. فعملية التقويم المستمر في هذا النظام تتطلب جمع المعلومات التي تتعلق بالكلفة سواء كانت معلومات كمية أو رقمية، بالإضافة إلى جمع معلومات كيفية ترتبط بطبيعة علاقات التعاون القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى انعكاسها على تحقيق أهداف المؤسسة.(الخطيب، ٢٠٠١).

المعيار الفرعي رقم (٢) التطبيق

يفحص هذا المعيار نظام الإدارة المالية للمؤسسة. كما يُقيِّم فاعلية نظامها المحاسبي للتأكد من أن الأموال يتم استخدامها وفقاً لأولويات الموازنة، والحد من سوء الإدارة المالية والفساد المالي، كما يُقيِّم قدرة المؤسسة على تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخزون بحيث يتضمن توافر اللوازم باستمرار والاستخدام الكفؤ للأموال.

العامل الأول: الإدارة المالية

إن الإدارة المالية تعني تصميم نظام محاسبي فاعل وفقاً لمعايير دولية معترف بها ويعتبر عنصراً أساسياً لمنع الفساد الإداري والمالي. وتتطلب الحكومة التي تتمتع بالشفافية تركيزاً متجدداً على الإنفاق الحكومي، وهي تعنى بتوفير معلومات موثوقة ووثيقة الصلة وحديثة عن المؤسسات الحكومية إلى مؤسسات حكومية أخرى وإلى المواطنين عامة. والشفافية عنصر أساسي للمساءلة حيث يطالب المواطنين والمستفيدون بنتائج متزايدة من موظفي الخدمة المدنية والمؤسسات الحكومية. وهي تدور حول مبادئ الحقوق العامة والتزامات الحكومة. فالشفافية المالية وشفافية العمليات هما عنصران أساسيان لمؤسسات حكومية تتمتع بشفافية كاملة. والشفافية المالية تساعد على تقييم البرامج وتعمل كرادع للفساد. أما شفافية العمليات الحكومية فهي ضرورة أساسية لتقديم خدمات حكومية فاعلة واتخاذ قرارات واعية حول الأمور التنظيمية وإقرار السياسات وضمان نظام مشتريات حكومية صريح وعادل.

العامل الثاني: المشتريات

إن وجود نظام واضح ومحدد بعناية فائقة لشراء اللوازم والخدمات عن مصادر خارجية يتطلب توثيقياً مناسباً لعمليات الشراء واستخدام سجلات مما يساعد المؤسسة على ضبط ومراقبة نفقاتها.

العامل الثالث: إدارة المخزون

تعتبر عملية إدارة المخزون بطريقة صحيحة عنصراً حاسماً لضمان احتفاظ المؤسسة بمخزون كاف من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها. كما أنها تساعد المؤسسة على تفادي النفقات غير الضرورية واستخدام الأموال المتاحة بحكمة وعقلانية.

المعيار الفرعي رقم ٣: التقييم المالي

يفحص هذا المعيار النظام الذي تتبعه المؤسسة لمراجعة وتحسين أنشطة وضع الموازنة وإجراءاتها وأنشطتها المحاسبية. كما يقيّم فاعلية نظام المراقبة والتقييم الذي تتبعه المؤسسة لتقديم تغذية راجعة مستمرة ونافذة عن أداء الموازنة. ويقّيم أيضاً قدرة المؤسسة على تطبيق الدروس المستفادة عند تحديد أولويات الموازنة ومراجعة عملية إعداد الموازنة.

العامل الأول: المراقبة والتدقيق

إن المراقبة الدائمة والتدقيق المنتظم للإدارة المالية للمؤسسة تعتبر صمام أمان ضروري لمنع الفساد الإداري واختلاس الأموال العامة. إن وجود نظم مراقبة وتدقيق فاعلة لتقييم الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات ملائمة بهذه العملية ومقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتزود المديرين بمعلومات يمكن استخدامها لمراجعة وتحديث الأولويات ويساهم في تحسين أنظمة وضع الموازنة وتخصيص الأموال.

إن المراقبة والتدقيق على عمليات المشروع تتم عن طريق تزويد القائمين على إدارته بالوسائل والإجراءات التي تمكنهم من تأدية جميع العمليات المالية بطريقة سليمة وإعداد التقارير والبيانات المالية المختلفة التي تستخدم كأساس لرفع الإنتاجية وتحديد المسؤولية.(دهمش و آخرون،١٩٩٧).

ويرى الخطيب(٢٠٠١) أن الرقابة والتقييم في المؤسسة تتم من خلال:-

- تبث المنظمة مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة الذاتية والتقييم البناء بين العاملين.
- تقوم تعليمات الرقابة والتقييم في المنظمة على أساس تقدير الانجاز وتصحيحه.
- يوجد في المنظمة معايير محددة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه.
- تهتم المنظمة بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الذات.
- تحاول المنظمة التعرف على سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها.
- تتابع المنظمة مخرجاتها من اجل التطوير والتحسين.
- تضع المنظمة صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.

العامل الثاني: التوصيات

لضمان التحسين المستمر في عملية إعداد الموازنة، يجب على مديري المالية وصانعي القرار أن يعملوا سنوياً لتطبيق الدروس المستفادة من موازنات السنوات السابقة بالشكل الذي يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المالية الحالية والمستقبلية.

وترى الباحثة أن الربط القوي بين عملية التخطيط ووضع الموازنة يؤدي إلى تخصيص الموازنة وفقاً للخطط المتفق عليها وضبط الأداء بالإشارة إلى الخطط الموضوعة ،كما أن

الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتوثيق الأنظمة، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وإطلاق الملكات والقدرات، كما تحرص على توفير بيئة عمل تحفز الدوائر الحكومية، وتشجعها، وتساعدها على تبني ورعاية ودعم جهود واستراتيجيات التنمية الشاملة، وتوفير ظروف استثمارية متميزة، ودعم القطاع الخاص، وتشجيع العمل. ومن هذا المنطلق وتنفيذاً لرؤى صاحب السمو الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم حاكم دبي، فقد أمر بتأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ليعمل على تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي، وظروف تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي.

جائزة سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز (٢٠٠٥)

تأسست في دولة الإمارات العربية المتحدة جائزة تربوية خاصة تتولى مهمة الارتقاء بالأداء التعليمي في كافة مراحله وقطاعاته، تابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم والشباب تسمى " جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء الوظيفي المتميز ".

تهدف الجائزة إلى إبراز أهمية القطاع التعليمي بشقيه العام والخاص ودورهما الأساسي في المجتمع وتدعيم مكانتهما بكل الوسائل اللازمة داخل الدولة، ومن ذلك على وجه الخصوص ما يلي:

- الارتقاء بمستويات الأداء والإبداع والإجادة في مجال التربية والتعليم.
- تشجيع روح المبادرة والابتكار والتميز في جميع المجالات العلمية والأدبية.
- المساهمة في توفير بيئة وظروف تربوية وتعليمية حديثة ومتطورة ومشجعة للابتكار والريادة والتميز.

- تكريم كافة الفئات والجهات ذات العلاقة بقطاع التربية والتعليم من المؤسسات والأفراد الذين يقدمون إنجازات وإبداعات متميزة.

- حق المشاركة مكفول في الجائزة لجميع العاملين من هذه الفئات الذين يرون في أنفسهم الكفاءة والتميز.

- يجوز لمجلس الأمناء استحداث فئات جديدة للجائزة أو تعديل بعض الفئات أو إلغاء البعض الآخر حسب حاجة الميدان التربوي وطبقاً للدراسات المقدمة.

- تقوم الجائزة على تحريض القدرات الكامنة لدى الإنسان، وتوجد ساحة منافسة يفوز بها المبتكرون، ويتحدد عطاؤهم من أدوارهم المتغيرة.

لا يقف دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز على تكريم المتميزين، وتحفيز المتفوقين، وتقدير المخلصين، بل تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أداء المستهدفين وتحفيز كل مستهدف إلى تقويم ذاتي لكفاياتها وتجويد عمله، وتفعيل دوره وتحسين مستواه، وفق معايير الأداء التي تطرحها الجائزة، والتفاعل الواعي المستمر مع متطلبات التميز التي تضعها استمارة الترشيح وبعد مراجعة كافة مدخلاتها، وأعمال التطوير التي نالت كل مكوناتها، والتغذية الراجعة الميدانية التي فاض بها الميدان على إدارتها، وبناء إداري تماسكت خطوطه لها، وتربعها على شبكة الإنترنت، وتداولها في وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها ومصادرها كان لا بد من لائحة تنفيذية داخلية تجيب على كل ما يدور في خلد المستهدفين أو المحكمين أو وسائل الإعلام عن فلسفتها وأدبياتها، ومراميها ومقاصدها وشروط المشاركة ومعايير التحكيم المعتمدة، ودلالات الألفاظ والمصطلحات التي تدور في ممارستها. وقد عرف الشيخ حمدان بن راشد بالرؤية والبصيرة الحادة الثاقبة، لكنه مهتم

بالإنسانية أولاً وقبل كل شيء، فقد اختير الشخصية الإنسانية عام (٢٠٠٠) لدعمه العديد من المشاريع الخيرية، منها بناء الملاجئ للأيتام والمدارس والمستشفيات. ويبقى دعم قطاع التعليم النشاط المحبب إلى قلبه في بلده الإمارات وفي بلدان مختلفة. وتظهر إنجازاته الإنسانية والثقافية جلية في دول المكسيك، استراليا، أفريقيا، إيرلندا، أوروبا، باكستان، الهند، والعديد من البلدان الأخرى. وعرف عن سمو الشيخ حمدان اهتمامه بالإلكترونيات وهو مخترع وهاوٍ في هذا المجال. وقد عمل على تطوير البنية التحتية لإمارة دبي، حيث يبقى اهتمامه منصب دائماً على تقدم وازدهار إمارة دبي، ودولة الإمارات العربية المتحدة.

جائزة مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهوبين للإبداع العلمي (٢٠٠٤)

تحقيقاً لرسالة مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهوبين في الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم، وتحفيزهم، وتنمية مواهبهم وقدراتهم، تبنت المؤسسة جائزة سنوية للإبداع العلمي تهدف إلى تنمية روح الإبداع والابتكار العلمي والتقني لدى الناشئة والشباب المبدعين، والمساهمة في تقديم العلوم والتقنية في المملكة العربية السعودية.

وتمنح الجائزة لأفضل الابتكارات العلمية الأصيلة المقدمة من الذكور والإناث. ويقوم المشارك بإرسال وصف مكتوب بالمشاركة التي يرغب التقدم بها مصحوباً بالصور والنتائج مباشرة لأمانة الجائزة حسب الموعد المحدد للتقديم مع ضرورة ملء الاستمارة الخاصة بذلك والتي يمكن الحصول عليها من موقع الجائزة على شبكة الإنترنت www.gifted.org.sa/prize تكون عملية الفرز والتقويم للأعمال مبنية على معايير منها: الأصالة والابتكار، ومهارة وجودة التصميم، وسهولة الاستخدام، وقابلية إنتاج الفكرة، وكفاءة وأداء الابتكار، والوضوح والتعليل، وجودة العرض والوصف، وفهم الفكرة ووضوحها لدى المشارك وإدراك التفاصيل وقبل ذلك

تقوم لجنة التحكيم بفرز مبدئي للأعمال بهدف تحديد المرشحين لحضور المعرض الخاص بتقويم وتحديد فئة عمرية.

إن مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين ستستعد لمواصلة العمل والتواصل مع المبدعين الذين تقدموا بأعمال إبداعية لجائزة المؤسسة للإبداع العلمي سواء الأعمال التي ستحظى بالفوز بإحدى الجوائز أو تلك التي لم يحالفها الحظ بالفوز.

جائزة اليونسكو – الملك حمد بن عيسى آل خليفة، لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم (٢٠٠٥).

باعتماد المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة – اليونسكو، قرار دول المنظمة بإنشاء جائزة لليونسكو تحمل اسم جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين المفدى، تكون المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم تختار ولأول مرة في تاريخها تعميد جائزة من جوائزها الأعلى باسم ملك أو زعيم عربي. وبالتالي فلا شك أن لهذه الفرادة دلالاتها المهمة للغاية، سواء للدور التاريخي، أو للدور الحضاري.

إن روح الإصلاح التي تضمنها المشروع الوطني لجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة لم تتوقف عند الإصلاح السياسي أو الاجتماعي والمحلي فقط بل امتدت إلى أرفع المنابر العالمية. كما أعاد جلالته إلى البحرين هذه الريادة العالمية من خلال مشروعه الإصلاحي وقيادته المتجددة. كما كان لوزارة التربية والتعليم دور تنفيذي إبداعي وصولاً لتحقيق هذا الحدث التاريخي الاستثنائي. الذي كانت بذرته بدأت بالنماء منذ مشروع الملك حمد لمدارس المستقبل. وهو المشروع الذي يحمل اسم جلالة الملك ولكنه يحمل أيضاً خاتم وزارة التربية وملامح مربياتها ومربيها منذ الرعيل الأول الذين أسسوا للتعليم وحتى وقتنا الحاضر.

لقد شكل إعلان منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) عن " جائزة اليونسكو – الملك حمد بن عيسى آل خليفة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التعليم " حدثاً بارزاً وإنجازاً كبيراً لمملكة البحرين. هذا الإنجاز الذي يأتي تقديراً من المنظمة الدولية للدور الحضاري المميز لجلالته في دعم ورعاية الجهود في مجال تطوير التعليم في مملكة البحرين ونشره بين أفراد المجتمع وتبني سياسات تعليمية متطورة من شأنها التحول بالتعليم في المملكة من النظم التقليدية إلى التعليم الإلكتروني من خلال تفضل جلالته بمشروع جلالة الملك حمد لمدارس المستقبل.

هدف " جائزة اليونسكو – الملك حمد بن عيسى آل خليفة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال التعليم " يتفق تماماً مع سياسات اليونسكو، كما ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة في مجال التربية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧م، خاصة فيما يتعلق بتعزيز التجريب والتجديد، ونشر وتبادل المعلومات، وتشجيع الحوار بشأن السياسات في مجال التعليموإسهام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التعليم والعلوم والثقافة، وبناء مجتمع المعرفة. إن هذه الجائزة لم تأتي من فراغ بل جاءت بعد أن خطت البحرين خطوات واسعة في هذا المجال من حيث إطلاق مشروع جلالة الملك حمد لمدارس المستقبل والبدء في التحول إلى الحكومة الإلكترونية. كل هذه العوامل ساعدت على إظهار هذه الجائزة إلى حيز الوجود. وتعد الجائزة دعامة أساسية تدفع جميع المسؤولين في مختلف الأجهزة والقطاعات في الدولة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم أفضل الخدمات كلاً حسب مجال تخصصه.

وهذا الإنجاز يدل على أن الدول لا تقاس بمواردها المادية بقدر ما تقاس بمواردها البشرية، فالبحرين برغم صغر حجمها إلا أنها وصلت للعالمية بهذا الإنجاز. وتعد الجائزة

دافع لمزيد من العمل والعطاء وتوضح أن هذا البلد يتمتع بمستوى عالٍ من الحضارة والتقدم العلمي والتكنولوجي.

وتتضمن هذه الجائزة (جائزة اليونسكو) إشارة واضحة لمشروع جلالة الملك حمد لمدارس المستقبل من أجل إعداد النشء والشباب الإعداد الجيد للمستقبل، حيث يتم إعدادهم إعداداً ذهنياً وعقلياً وثقافياً واجتماعياً وتربوياً بكفاءة عالية لتحمل المسئوليات المستقبلية التي سوف تلقى على عاتقهم.

إن جائزة اليونسكو سوف تنقل التعليم نقلة نوعية تاريخية وتشجع الكفاءات على مواصلة طريق الإبداع والتميز في مجال التعليم الإلكتروني. إن هذه الجائزة سوف تخلق مشروع وطني علمي في اتجاه تطوير وتأطير كل ما يتعلق بالتكنولوجيا والمعلومات واستخدامها في مملكة البحرين للوصول على أن تصبح مملكة البحرين مركز إشعاع وطني ومحلي وعالمي بكل ما يتعلق بهذه العلوم وتفرعاتها. إن توطين تكنولوجيا المعلومات مسألة في غاية الأهمية لما ينطوي على ذلك بناء جيل يستطيع أن يطّلع على هذه التكنولوجيا للاستثمار الفعّال والبدء في منافسة بيوت الخبرة العالمية وبالتالي احتلال المكانة العلمية المرموقة بين الأمم.

جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (٢٠٠٣)

إن المتغيرات السريعة والمعطيات الجديدة في العصر الحديث، خاصة التقدم المعلوماتي المذهل الذي يشهده العالم كانت السبب الرئيسي لانطلاقة فكرة جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، مشيراً إلى توجيهات صاحب السمو الملكي أمير المنطقة الشرقية صاحب الجائزة للتجاوب مع هذه المتغيرات واستيعابها من قبل الأجهزة الحكومية من أجل تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين سواء من المواطنين أو المقيمين.

إن الاهتمام بالأداء خاصة من الأجهزة الحكومية هو محور من محاور اهتمام الدولة لمواطنيها. وعلى الرغم من وجود الحاجة الماسة لأداء بعض الأجهزة الجكومية للتطوير حتى تقدم خدمات متميزة للمستفيدين، إلا أن هناك بعض الأجهزة التي تميزت في الأداء عبر خدماتها التي تقدمها. مؤكداً أن الجائزة تترجم توجيهات الدولة فيما يتعلق بالتحسين وتطوير أداء الأجهزة الحكومية. كما أن التوقيت جاء متزامناً مع ما يشهده العالم من تطور خاصة في مجال توظيف تقنية المعلومات لإيصال الخدمات للمستفيدين.

وتهدف الجائزة لرفع حالات الرضا لدى المستفيدين من الأجهزة الحكومية وهذا بالطبع لن يتأتى من خلال الأداء المتميز الذي تهدف الجائزة إليه، وستقوم اللجنة بعمل تقييم لبحث مدى تحقق هذه الأهداف، وعلى ضوء هذا التقييم يتم تقويم العمل بالجائزة إلى أن يصلوا إلى ما يصبون إليه.

ج- الشفافية في معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية

الشفافية تعني الوضوح التام في إتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.(الشيخ،١٩٩٧).

وفيما يلي نماذج عن الطريقة التي تنعكس فيها ركيزة الشفافية على كل معيار من المعايير الخمسة لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز(الديوان الملكي، ٢٠٠٦).

١- **القيادة:** إن القيادة التي تتمتع بالشفافية تعني اتصالات منتظمة ومفتوحة وأمنة مع المستفيدين المتعاملين مع المؤسسة ومع الجمهور بشكل عام.

٢- **الأفراد:** إن وجود موارد بشرية تستفيد من الشفافية يعني إيجاد توقعات واضحة عن أداء الموظفين وتقديم تغذية راجعة منتظمة لهم عن أدائهم وترقية الموظفين استناداً إلى استحقاقهم فقط.

٣- **العمليات:** الشفافية في العمليات تتم عن طريق توفير إجراءات واضحة للموظفين ومتلقي الخدمة، وتسمح بإجراء تدقيق للموارد التي يتم تخصيصها.

٤- **المعرفة:** وتشمل الحصول على المعلومات وتبادلها على المستويين الداخلي والخارجي.

٥- **المالية:** إن تخصيص الموارد بطريقة شفافة يمكن لصناع القرار في الحكومة من اتخاذ قرارات مدروسة حول تخصيص الموارد. وتسمح للمواطنين بالإطلاع عن كثب حول التعامل الحكومي مع أموال الضرائب التي يدفعونها وبذلك تصبح الشفافية رداً لأي فساد.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكنت الباحثه من الإطلاع عليها.

الدراسات العربية:

أ- الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التميز في الأداء

أجرى الخوالدة ومرعي (١٩٩١) بدراسة عن مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية في ضوء الفرضيتين التاليتين:

- توجد علاقة بين درجة ممارسة الكفاية الأدائية وبين درجة زيادة فاعلية العمل.
- تعتمد درجة ممارسة الكفاية من قبل عضو هيئة التدريس على أهمية هذه الكفاية للتدريس من وجهة نظره.

ولإختبار صحة الفرضيتين تم تطبيق قائمة الكفايات الأدائية على عينة مكونة من (٦١) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أنه يجب على عضو هيئة التدريس امتلاك مهارات البحث العلمي، وإجراء البحوث العلمية والميدانية، وتشخيص جوانب القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف في تعليم الطلاب لعلاجها، وتطوير التفكير الإبداعي، وإتقان اللغات الأجنبية زيادة على العربية، والتحلي بالأناة والصبر في التعامل مع الطلاب، وبقية الزملاء والعاملين في الجامعة.

- وأجرى الثبيتي والقرني (١٩٩٣) دراسة هدفت إلى تحديد درجة أهمية واستخدام طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. ولتحقيق ذلك تم استطلاع آراء مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (٢٢٧) عميد كلية ورئيس قسم في أربع جامعات تم

اختيارها عشوائياً. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تقويم الأداء التدريسي باستخدام طرق عدة كتقويم الطلبة، والزملاء، والتقويم الذاتي، وتقويم رئيس القسم. كما بينت نتائج الدراسة الأمور التي ينبغي تقويم عضو هيئة التدريس في ضوئها ومنها: مدى الإلتزام بوقت المحاضرة والساعات المكتبية، والإبداع والتجديد في طرق التدريس وأساليبه، والرغبة في تطوير نفسه مهنياً. وأبرزت نتائج الدراسة طرق تقويم الأداء البحثي ومن أهمها: النشر في المجلات العلمية المتخصصة والمحكمة، والبحوث المشتركة المنشورة أو المقبولة للنشر، والكتب المؤلفة، والبحوث المقدمة في المؤتمرات والندوات العلمية. وأظهرت طرق تقويم إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع ومن أهمها: مدى المشاركة في لجان القسم والمشاركة في الإرشاد الأكاديمي، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، والمشاركة في لجان الكلية والجامعة، والمشاركة في أعمال القسم الإدارية، واقتراح نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، تمنح للمبرزين في أدائهم في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

ويرى جوهر (١٩٩٣) في دراسة عن التقيم الذاتي في مجال التدريس الجامعي في جامعة قطر، والذي يرتكز على أداء الجهاز الأكاديمي في مجال التدريس، أن مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الجامعات المعاصرة في تقيم الأداء في التدريس ما يلي:

رؤوساء الأقسام الاكاديمية، والطلبة، وزملاء العمل، واللجان الخاصة التي تكلف بمهمة التقييم، وعمداء الكليات، وعضو هيئة التدريس ذاته. حيث يؤخذ ما يلي:

فحص محتوى المقررات، ونوعية الإختبارات المستخدمة، ودرجة الإقبال على المقررات الاختياريةالتي يدرسها، وحجم ونوع المحاولات التي يقوم بها من أجل تحسين أدائه في التدريس، الأداء الفعلي داخل المحاضرات بتصويره على أشرطة فيديو، ومستوى أداء

الخريجين في وظائفهم بعد التخرج. ويشير في دراسته عن استخدام آراء الطلبة في تقيم أداء عضو هيئة التدريس، أن الآراء داخل الجهاز الأكاديمي في الجامعات حول إشتراك الطلبة في إبداء رأيهم في أداء عضو هيئة التدريس تنقسم إلى قسمين، فيؤمن البعض بأهمية وضرورة هذه المشاركة على اعتبار أن الطلبة وحدهم باستطاعتهم الحكم على مدرسيهم داخل قاعات الدرس وتقرير ما إذا كان هذا المدرس أو ذاك شيقاً في عرضه، ومتحمساً في تقديمه، ومثيراً لاهتمام الطلبة وانتباههم.

ـ وفي دراسة العمري (١٩٩٨) التي هدفت الى تعرف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكادمية في مجالات القدرات الإدارية والعلاقات الإنسانية وصناعة القرار والنشاط الأكاديمي. وشملت الدراسة عينة مكونة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس ومساعد باحث وتدريس. وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً لإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام في مجالات الدراسة، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والكلية نحو الأبعاد المختلفة لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، في حين وجدت تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، لصالح العمر والخبرة الطويلة والرتبة الأكاديمية الأعلى.

أجرى أيوب (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على "تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية " ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية بهدف جمع المعلومات ،تم تطوير استبانة مكونة من (٣٥) فقرة وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها:

وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للرتبة.

وقام الموسوي (٢٠٠٣) بدراسة حول " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " كان الهدف منها تطوير إدارة موضوعية لقياس درجة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،وأيضاً التحقق من صدق الأداة وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بركنيه الكمي والكيفي وكانت عينة البحث تتكون من (٦٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين بحيث مثلت أفراد العينة ١٠% من أفراد عينة المجتمع الأصلي الذي ضمّ (٦٢٥) عضو هيئة تدريس وتضمن المقياس في صورته النهائية (٤٨) فقرة استوفت معايير الصدق والثبات وغطت أربعة مجالات أساسية في إدارة الجودة الشاملة وتراوحت معاملات اتساق الفقرات بين (٠,٤١) و (٠,٧٥) ،فيما تراوحت معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الداخلية بين (٠,٧٣) و (٠,٩١) وهي كلها دالة احصائياً مما حدا بالباحث على ضوء النتائج بالإفادة في هذا في تحديد امكانية توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في مؤسسات التعليم العالي لعرض تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجات التعليم وتجويد التعليم في الدول الخليجية والعربية.

- وفي دراسة كراسنة (٢٠٠٣) بعنوان " فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني. من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة ". أوصت الدراسة بأن يتضمن نظام تقييم الأداء حوافز ومكافأت مذكورة بنص صريح للموظفين ذوي الأداء العالي. وتطبيق مبدأ العلانية المطلقة بخصوص تقارير الأداء. وتشديد الإجراءات الرقابية على سجلات الأداء كونها المصدر الرئيسي لجمع المعلومات لغايات التقييم وطلبات الإعتراض ،حتى يعلم الرئيس المباشر أن هناك مساءلة واجراءات قانونية إذا لم يتم إعداد هذه السجلات.

وفي دراسة قام بها الخطيب (٢٠٠٤) بعنوان " تقدير جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير بالدريج " هدفت إلى تقدير مديري ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة وفقاً لمعايير بالدريج ،وتقدير الفئة السابقة في الجامعات الأردنية لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة وفقاً لمجالات معايير جائزة بالدريج. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في اجراءات الدراسة باستخدام استبانة تتكون من (٥٧) فقرة بحيث شكلت كل فقرة منها أحد معايير جائزة بالدريج وأطرت هذه الفقرات في سبع مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأتية: إن تقدير أفراد مجتمع البحث لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة وفقاً لمعايير جائزة بالدريج تقع ضمن درجة (قليلة) وبالتالي فإن هذه الخدمات الإدارية المقدمة ذات جودة قليلة وفقاً لمعايير الجائزة.

- وأجرى الخوالدة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، وإلى التعرف إلى مشكلات الحاسوب التي يعاني منها العاملون. كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى أداء

العاملين في كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية. واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) فرد من العاملين بمختلف الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية في ثمان من كليات المجتمع الموزعة في المملكة اختيرت عشوائياً من أصل (١٣) كلية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي ووجود فروق بين المستخدمين للحاسوب، وأن مستوى أداء العاملين في هذه الكليات كان متوسطاً.

ـ وقام الطويسي (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى بناء مقياس لتقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. وتم بناء مقياسين أولهما للكليات الإنسانية والثاني للكليات العلمية وتم تطبيق المقياس الأول على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٠٣) طلاب، وأما المقياس الثاني فقد طبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٣٧) طالباً وطالبةً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية كان جيد جداً بمتوسط (٤,٠٥) وفي الكليات العلمية في مستوى الجيد بمتوسط (٣,٧٩)، وقد أوجدت الدراسة خرائط تمثل نموذجاً للمقارنة إذا رغب عضو هيئة التدريس أو الجامعة تفسير النتائج على أساس معياري المرجع.

ب- الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الشفافية

قام ياغي (١٩٨٩) بدراسة بعنوان "قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية " وكانت عينة دراسته تتكون من (١٣٩) مدير من المدراء السعوديين الذين يشغلون وظيفة مدير عام، مدير، أو رئيس قسم قام الباحث بتفسير إحدى النتائج والمتعلقة بعوامل الرضى المنخفض لدى المدراء حول عملية اتخاذ القرار وأدرجت العينة من هؤلاء المدراء

أربعة عوامل ذات تأثير منخفض من حيث رضاهم عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية وكانت العوامل مرتبة كالتالي:

- فهم أفراد المنظمة لمضمون البدائل أو الحلول المقترحة لحل المشكلات الإدارية.
- وجود الصراعات في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات التي يعملون فيها.
- صعوبة تطبيق القرارات التي تتخذ.
- وجود المضايقات عند المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد فسر ياغي هذه النتيجة كما يلي:

١- أن القرارات إذا اتخذت بشكل فردي ودون الإعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات والصراعات تكون أقل في حالة وجود المصالح المتضاربة، وهذه الحقيقة تتفق مع أفكار رواد مدرسة كارنجي لإتخاذ القرارات.

ويضيف أن لإخلال التوازن في السلطات الممنوحة لمعنيين اتخاذ قرار معين يزيد من ظهور التناقضات والصراعات والمضايقات.

٢- إن عدم وضوح الأهداف وغموض الأدوار وعدم تحديدالسلطات والاختصاصات بشكل واضح ودقيق من شأنها أن تؤدي إلى تردد الأفراد من اتخاذ القرارات وبالتالي تزيد التناقضات والصراعات بدلاً من التعاون وخلق روح الفريق.

٣- إن عدم الرضا عن الوظيفة أو موقع الفرد الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح تؤدي إلى تطور النزاع.

وفي دراسة صدرت عن وزارة التخطيط (٢٠٠١) تتعلق بتحديث التشريعات وتطبيق اللامركزية ورفع كفاءة الأجهزة التنفيذية المحلية، ترى الدراسة أهمية مراجعة وتحديث

التشرعات المتعلقة باللامركزية، لتواكب المستجدات والتخلص من التناقضات الموجودة بينها اذ يوجد أكثر من (٣٠) تشريعاً تحكم الإدارة المحلية يعود بعضها الى عام ١٩٥٤م، كما ترى الدراسة أهمية رفع كفاءة الأجهزة التنفيذية المحلية التي تعد أحد العوائق أمام البدء بإجراءات عملية لتطبيق اللامركزية، وتوفير المعلومات على مستوى التجمعات السكانية، وسهولة تنقلها اذ أن قاعدة المعلومات المتوافرة غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية في التجمعات السكانية، مما يؤدي الى صعوبة تحديد المشكلات والاهداف ووضع البرامج والأولويات لتطويرها.(الرأي، ص١٥، ٢٠٠١).

وفي دراسة أجرتها دعيبس (٢٠٠٤) في الأردن هدفت للتعريف بمفهوم الشفافية وأهميتها في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق الإشرافي والتنفيذي في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن، وقد بلغ عدد الوزارات (١٩)وزارة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تطويره لهذه الغاية وتم توزيعه على عينة عشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، كما أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف إذ أنه لا يتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك الكثير من المعوقات التي تعيق تبني الشفافية في المؤسسات الحكومية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.

في دراسة أجرتها أرتيمة (٢٠٠٥) بعنوان "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"(دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم/ المراكز وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم/ المراكز.

الدراسات الأجنبية:

أ- الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع التميز في الأداء

وفي دراسة قام بها سيمور (Seymour,1991) على ثلاث وعشرين من الكليات والجامعات الرائدة التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. وأفادت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي ،والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها وتحسين البيئة التعليمية . وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه ،وأصبحت الفرصة سانحة لأعضاء الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً. وتضاعفت معرفة جميع العاملين بالعملية التعليمية ،وتقلصت النفقات وانخفضت الأعمال التي تتطلب الإعادة.

في حين قام ليفل (Leffel,1991) بدراسة بعنوان: "تأثير انطباعات الإدارة على تقويم الأداء:دراسة تتبعية"، هدفت إلى اختبار صحة النموذج الذي يقترح بأن انطباع الإدارة (Impression Management) حول المرؤوسين يؤثر على تقويم أدائهم، وذلك من خلال تشابه

ميل وإدراك الرؤساء للمرؤوسين، وقد اشتملت عينة الدراسة على (١١١) زوجاً من الرؤساء والمرؤوسين في جامعتين من الغرب الأوسط والشمال الشرقي في مقاطعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم قياس انطباع الإدارة والميل والتشابه بعد ستة أسابيع من إنشاء (وضع) الثنائيات (رئيس، مرؤوس)، وبعدها تم قياس تقويم الأداء بعد ستة أشهر، وقد دلت نتائج الدراسة على صحة النموذج بشكل عام، أي أن انطباع الإدارة حول المرؤوسين له تأثير غير مباشر على تقويم الأداء.

وقد أجرت بانغ (Pang,1993) دراسة في سيئول (Seoul) هدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملات في (٢٥) جامعة إذا استخدم التنظيم الوصفي لهذه الدراسة وتألفت عينة الدراسة من (٣٢٠) فرداً استجاب منهم (٨٧,٥ %) أي (٢٨٠) امرأة على أداتي الدراسة وهما مقياس المهنة ،بالإضافة إلى ورقة المعلومات الديمغرافية . أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العاملات في الجامعة راضيات بشكل عام عن عناصر العمل ،والعمل نفسه والأجر والإشراف والزملاء والمهنة ككل. ولكن هناك عدم رضا عن فرص الحوافز والترقيه في عوامل خاصة أو عامة وتضمنت التخصص الأكاديمي ، والرتبة الأكاديمية ،ومصدر الحصول على الدرجة العلمية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة توظيف النساء في الجامعات الحكومية.

وأجرى ألان (Allan,1994) دراسة هدفت للتعرف على كيفية تأسيس وتصميم إدارء نظام تقيم أداء فعال. تم تطبيق اقتراحاته بهذا الصدد على بعض منظمات الأعمال الأمريكية. وقد أظهرت النتائج ضرورة تصميم معايير أداء واضحة لا غموض فيها، وأن عملية تقييم الأداء من مسؤولية الإدارات العليا أو من مسؤولية مدير الموارد البشرية. إضافة إلى ضرورة إلمام

المقيم بكيفية تطبيق نظام تقييم الأداء المتبع في المنظمة وأن يدون الملاحظات حول الموظفين أثناء العمل، وأشارت الدراسة إلى ضرورة توفير آلية أو نظام محدد يسمح للموظفين غير الراضين عن تقييمهم بتقديم طلبات اعتراض دون أي تعقيدات تذكر، وأهمية توفير برامج تدريب ملائمة للموظفين ذوي الأداء المتدني.

وفي دراسة قام بها هوانغ (Huang,1994) كان الهدف منها هو البحث عن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية وبين أدائها لسلوكات قيادة إدارة الجودة الشاملة. وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإداريها وأعضاء الهيئات التدريسية والمسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية . وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط . كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة، وأداء الرؤساء لسلوكات جودة القيادة من جهة اخرى. وأن الرؤوساء ذوي الاسلوب القيادي ميالون لأداء سلوكات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الاخرى. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن استخدام إدارة الجودة الشاملة في الموسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكات قيادة الجودة الشاملة.

أما روبنز (Robbins,1995) قام بدراسة بعنوان "نظرة مغلقة للعواطف بين الأشخاص كمؤثر متميز على الإدراك في عملية تقويم الأداء"، هدفت إلى معرفة تأثير العواطف أو المشاعربين الأشخاص في عملية الإدارك، أثناء تقويم الأداء.طبقت هذه الدراسة على عينة من الطلبة بجامعة كلمسون بالولايات المتحدة (Clemson University) وقد توصلت الدراسة إلى

• نتيجة مفادها: أن العواطف أو المشاعر بين الأشخاص تؤثر على تقويم الأداء، وذلك من خلال تأثيرها على الإدراك أثناء التقويم، كما بينت نتائج الدراسة كذلك بأن العواطف المرتبطة بالعمل، وإدراك الأداء الماضي، والعواطف أو المشاعر الإجتماعية لها تأثيرات متشابهة على عملية الإدراك والتقدير أثناء تقويم الداء.

وفي دراسة قام بها يو (Yew,1995) والتي تبحث في أثر الهيكل التنظيمي على نظام المعلومات الإدارية والأداء الإداري . فقد تم قياس الهيكل التنظيمي من خلال بعد اللامركزية. أما نظام المعلومات فقد تم قياسه من خلال مجال النظام ،ومستوى التجميع بين المعلومات والتكامل بين مكونات نظام المعلومات الإداري ،وتوقيت المعلومات. أما الأداء فقد تم قياسه عن طريق تقيم الأداء الفردي.

وقد اختبر الباحث العلاقة بين زيادة اللامركزية وكل من مجال نظام المعلومات الإدارية والتجميع والتكامل في النظام والأداء الإداري ،وتوصل إلى أن المؤسسات التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية يكون أثر نظم المعلومات الإدارية فيها إيجابية على الأداء الإداري والعكس صحيح.

وفي دراسة قام بها جيل (Gill,1998) هدفت إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقييم الأداء، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المدراء في إجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تهيئة الموظفين وتوضيح جوهر عملية تقييم الأداء، وأن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المدراء والموظفين، بحيث يستطيع الموظفين مقارنة أداءهم بتوقعات المدراء، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية التقييم المنتظمة تسهم في التأثير الإيجابي على أداء الموظفين مستقبلاً.

بينما قام ود فورد (Woodford, 2002) بدراسة بعنوان "تمكن الموظفين من خلال عملية تقويم الأداء"، هدفت إلى دراسة مدى إمكانية استعمال تقويم الأداء في تمكين (Empower) الموظفين بالمكتب المالي المشترك في دائرة الرفاه الإجتماعي بنيوزلندا، وتطوير نظام جديد لتقويم الأداء يعمل على تغيير الثقافة والقيم التقليدية السائدة بالمكتب المالي، ويعمل على إيجاد ثقافة وقيم جديدة، تساعد على تمكين الموظفين، وتزيد من كفاءة وفعالية المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى تطوير نظام جديد لتقويم الأداء، يقوم على مشاركة الموظفين وتشجيعهم على النظر الى أعمالهم في إطار المنظور الكلي لأداء المنظمة، ويقوم كذلك على التركيز على الأفراد خارج المنظمة ،ويقوم أيضاً على التركيز على تحديد مؤشرات ومعايير للأداء، وذلك من طرف الموظفين وبالتشاور والإتفاق مع الرؤساء.

وقد استخلص في النهاية بأن هذا المدخل الجديد يساعد الموظفين على فهم أعمالهم بشكل جيد ،والعمل على تحسين أدائهم.

ب- الدراساتالأجنبية المتعلقة بالشفافية

في دراسة لبيترز (Peters,1994) بعنوان: "المساءلة المؤسسية وتدريب رئيس القسم" استهدفت لفت الأنظار إلى الحاجة إلى تدريب رئيس القسم واستخدمت جامعة ميتشيغان الحكومية كنموذج لتطوير الكلية وأعطت برامج عامة لتطوير الكليات وورش عمل يتم تصميمها للإداريين ورؤساء الأقسام، وهي دعوة لتزويد رؤساء الأقسام بمهارات إدارية تجعله قادراً على إدارة قسمه بكفاءة.

وفي دراسة لتشملخ (Gmelch,1994) بعنوان: "خمس مهارات حتى تصبح قائد فريق أكثر فعالية" بينت الدراسة أن العديد من رؤساء الأقسام في كليات المجتمع يقبلون مراكزهم بدون

فهم واضح لمتطلبات التدريب على مهارات القيادة كما وبين البحث أن مناخ الفريق الجمعي يتطلب الخصائص التالية:

- أهداف مصاغة بوضوح.
- أعضاء فريق منخرطين بشكل نشط وسلطة إدارية مشتركة.
- معلومات يتم تشاركها بشكل منفتح مع قرار إداري تشاركي.
- مدخلاً بناءً لحل التعارض مع الإهتمام إلى المصالح الفردية.
- تأسيس مناخ منفتح من المعلومات المشتركة حيث يتعدد الصراع وقد يؤدي إلى حلول تعاونية وهذه الإداءات الإدارية تعتبر مدخلاً للشفافية.

وفي دراسة لتشملخ وباركر (Gmelch and Parkay,1999) على (١٣) رئيس قسم جديد في (١٠) جامعات وكليات خاصة وحكومية في ثمان ولايات، كشف التحليل لهذه الدراسة أن رؤساء الأقسام الجدد يواجهون مصاعب من شديدة إلى معتدلة في الإنتقال إلى أدوارهم الجديدة، بعض هذه المصاعب نشأت من تعارض الأدوار أو غموض الدور الذي يمر به رئيس القسم، وفي حالتين دراستين تم تقديمها وتحليلها لشرح التغيرات الستة للمشكلة في الدور التي أشار إليها أفراد التجربة:

- من التفرد إلى الاجتماعي.
- من الكتب الخطية إلى المذكرات.
- من المركزية إلى اللامركزية.
- من الإستقرار إلى الحركية.
- من الإستقلالية إلى المساءلة.

- من العميل إلى الوكيل.

تستنتج الورقة أن رؤساء الأقسام الجدد ينبغي تزويدهم بالدعم والتدريب، وورش عمل إدارية وينبغي تشجيع رؤساء الأقسام على الإستراتيجيات المتوازنة التالية:

إعادة هيكلة المشكلة وإزالة الإدارات غير الضرورية وقلب الهرم والتدريب لأجل القيادة.

وفي دراسة لبرينان (Brennan,1996) تحت بعنوان "عندما تتغير الكلية بكاملها: التغلب على القصور الذاتي وحفز قدامى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس". وجدت الدراسة أنه بعد عشرين عاماً مع نفس الإدارة العليا، واجهت كلية فلوريدا وهي مرتبطة بجامعة جورجيا تغييراً في القيادة نتيجة لذلك تغير مناخ الكلية وكذلك إجراءاتها التنظيمية ومرت الكلية بإعادة هيكلة هامة للأقسام مما أجبر رؤساء الأقسام لمواجهة الأوضاع المثيرة للتحدي في قيادة هيئات التدريس في الأقسام والإستجابة لمبادرات الإدارة العليا، وبناءً على تجارب الرؤساء اشتملت الدراسة على اقتراحات من أجل التنقلات الفعالة ومنها:

- فهم سبب رفض الناس للتغير.

- توظيف الخبرة السابقة بأسلوب لبق.

- إبقاء أعضاء هيئة التدريس في القسم على إطلاع وإشراكهم في إتخاذ القرار.

- معاملة الزملاء والموظفين والعاملين بأسلوب وطريقة جيدة إنسانية.

- البقاء على إتصال مع رؤساء الأقسام والزملاء.

- إعطاء الشباب من أعضاء هيئة التدريس مهمات هامة وعمل لجان.

وفي دراسة قامت بها جرانتام (Grantham,1999) تحت عنوان: "اتجاهات موظفي وأعضاء هيئة التدريس في فرع جامعة مينسوتا وتصوراتهم حول تقييم البرامج" اهتمام

مؤسسي بالنسبة لمتطلبات المساءلة. تمثلت العينة من (٣٥) موظف وعضو هيئة تدريس وكانت استجابات المشاركين تشير إلى حاجة قاطعة لإعادة التفكير بمدخل تقييم البرامج في جامعة مينيسوتا، وكان هناك قلق عام من الإفتقار إلى الإلتزام المؤسسي خاصة من حيث: وضوح الأهداف، واستخدام نتائج التقييم.

ملخص الدراسات السابقة:

- الكشف عن القدرات الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس وإيجاد ساحة للمنافسة يفوز بها المبتكرون، ويتجدد عطائهم إنطلاقاً من أدوارهم المتغيرة، كما في دراسة الخوالدة ومرعي (١٩٩١)، ودراسة الثبيتي والقرني (١٩٩٣)، Leffel (1991)، Pang(1993).
- أهمية الشفافية ودرجة تحقيقها في الجامعات كما في دراسة دعيبس (٢٠٠٤) دراسة أرتيمة (٢٠٠٥)، Gmelch (1994)، Granthan (1999).
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.

أما الدراسة الحالية فإنها حاولت تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات المعتمدة في هذه الدراسة والتي تصف مجتمع الدراسة، أداة الدراسة المستخدمة والخطوات الضرورية للتحقق من صدقها وثباتها، وأيضاً إجراءات الدراسة ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال. وقد بلغ عدد أفراد المجتمع التابعين لهذه الجامعات (١٧٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأربعة. جامعة اليرموك ،جامعة العلوم والتكنولوجيا ،جامعة آل البيت وجامعة البلقاء التطبيقية (كلية إربد الجامعية + كلية الحصن الجامعية).

شملت الفئة عينة عشوائية مكونة من (١٩) استاذ حيث شكلت ما نسبة (١٦,٢ %) من مجتمع الدراسة. أما فئة استاذ مشارك فقد شكلت ما نسبته (٢٣,١ %) من مجتمع الدراسة. وفئة استاذ مساعد فقد شكلت ما نسبته (٣٥,٩ %) من مجتمع الدراسة. وفئة مدرس فقد شكلت ما نسبته (٢٤,٨ %) من مجتمع الدراسة. وتبين أن فئة العينة العشوائية المكونة من (استاذ مساعد) قد شكلت أعلى نسبه وبلغت (٣٥,٩ %) ،يليها استاذ مشارك وشكلت ما نسبته (٢٣,١

%) ،ثم مدرس وشكلت ما نسبته (٢٤,٨ %) ،وكانت فئة استاذ قد شكلت أدنى نسبه وبلغـت (١٦,٢ %). والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال

الجامعة	الرتبة	العدد
اليرموك	استاذ	٢٠٦
	استاذ مشارك	١٧٦
	استاذ مساعد	٢٠٥
	مدرس	١١٦
المجموع		٧٨٠
العلوم والتكنولوجيا	استاذ	١١٢
	استاذ مشارك	٢٢٧
	استاذ مساعد	٢٩٧
المجموع		٦٣٦
آل البيت	استاذ	٣١
	استاذ مشارك	٢٢
	استاذ مساعد	١٥٥
	مدرس	٧٩

المجموع		٢٨٧
البلقاء التطبيقية (كلية إربد الجامعية)	استاذ مشارك	٢
	استاذ مساعد	١٨
	مدرس	٢٠
المجموع		٣٠
البلقاء التطبيقية (كلية الحصن التطبيقية)	استاذ	١
	استاذ مشارك	١
	استاذ مساعد	٣٤
	مدرس	٣٨
المجموع		٧٤

عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على (١١٧) عضو هيئة تدريس وشكلت ما نسبته (٦,٧ %) من المجتمع الكلي للدراسة.

ويظهر الجدول (٥) أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا عن أداة الدراسة النهائية وتوزيعهم حسب المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	81.2
	أنثى	22	18.8
المؤهل العلمي	دكتوراه	86	73.5
	ماجستير	31	26.5
المسمى الوظيفي	أستاذ	19	16.2
	أستاذ مشارك	27	23.1
	أستاذ مساعد	42	35.9
	مدرس	29	24.8
الخبرة العملية	٥ سنوات فأقل	41	35.0
	٦-١٠ سنوات	38	32.5
	١١-١٥ سنة	13	11.1
	١٦ سنة فأكثر	25	21.4

يشار هنا إلى أن متغير الجنس قد حصل على أعلى نسبة ،وأن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث. يليه متغير المؤهل العلمي حيث كانت نسبة حملة الدكتوراه أعلى ثم يليها حملة الماجستير. أما متغير الوظيفة فقد شكلت فئة استاذ مساعد أعلى نسبة ،يليها استاذ مشارك ثم

مدرس ،وكانت فئة استاذ قد شكلت أدنى نسبة. وقد حصل متغير سنوات الخبرة العملية على أعلى نسبة للذين خبرتهم ٥ سنوات فأقل.

لاحظت الباحثة من خلال استعراض الجدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية أن :

١- الجنس: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٨١,٢ %) ،بينما كانت نسبة الإناث (١٨,٨ %).

٢- المؤهل العلمي: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة الدكتوراه ،حيث بلغت نسبتهم (٧٣,٥ %).

٣- الرتبة: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من العاملين بمسمى استاذ مساعد ،حيث بلغت نسبتهم (٣٥,٩ %).

٤- الخبرة العملية: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل خبرتهم عن ٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم (٣٥,٠ %).

تصميم الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة أربعة متغيرات مستقلة هي :

- الجنس: وله فئتان (ذكر ،انثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (دكتوراه ،ماجستير).
- الرتبة: ولها أربعة مستويات (استاذ ،استاذ مشارك ،استاذ مساعد ،مدرس).
- سنوات الخبرة العملية: ولها أربعة مستويات (٥ سنوات فأقل ، ٦- ١٠ سنوات ، ١١- ١٥ سنة ، ١٦ سنة فأكثر).

كما تتضمن الدراسة متغيراً تابعاً واحداً هو تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة الكراسنة (٢٠٠٣) ودراسة الخوالدة (٢٠٠٤)، ودراسة أرتيمه (٢٠٠٥).

واعتمدت الباحثة على معايير الجائزة نفسها في عملية صياغة وبناء فقرات أداة الدراسة. والإستعانة بخبرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال بالإضافة إلى الإستفادة من آراء المحكمين والخبراء في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

تألفت هذه الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يشمل المعلومات والبيانات العامة وتم اشتقاق هذا الجزء من متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس ،المؤهل العلمي ،الوظيفة ،سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: اشتمل على (٤٠) فقره موزعة على خمسة معايير:

- معيار القيادة
- معيار الأفراد
- معيار العمليات
- معيار المعرفة

- معيار المالية

وقد تم تدريج الفقرات وفقاً لسلم ليكرات الخماسي لتقدير درجة تصور افـراد عينـة الدراسة لأهمية معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية. حيث تشمل الفقرة خمسة درجات هي (كبيرة جداً ،كبيرة ،متوسطة ،منخفضة ،منخفضة جداً).

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض فقرات الإستبانة على المحكمـين والخبـراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة في الجامعات الأربعة ،وطُلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات للمعايير الخمسة ،والصياغة اللغوية ،او أية اقتراحات أو تعديلات أو إضافات أو ملاحظات أخرى. وبعد ذلك أخذت الباحثة بملاحظات المحكمـين حيث بلغ عددهم (١٣) محكماً. وأجرت التعديلات لإثراء الدراسة إذ كان عدد فقراتهـا (٥٠) فقرة قبل التحكيم ،وأصبح عدد فقرات الدراسة بعد التحكيم (٤٠) فقرة مقسمة علـى معـايير الدراسة الخمسة.

ثبات الأداة :

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بطريقة الإختبار وإعـادة الإختبـار (test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (١٥) فرداً من أفراد مجتمع الدراسـة مـرتين بفـارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية.

وللتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم حساب معاملات الثبـات وفـق معادلـة (كرونباخ ألفا) وتبين أن معاملات الثبات مقبولة كما يظهرها الجدول (٦).

جدول رقم (٦)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المعيار	الاتساق الداخلي
القيادة	٠,٩٣
الأفراد	٠,٨٨
العمليات	٠,٨٧
المعرفة	٠,٩٢
المالية	٠,٩٤

يتبين من الجدول (٦) أن الاتساق الداخلي لمعيار المالية نسبته (٠,٩٤) ،بينما معيار القيادة نسبته (٠,٩٣) ،ومعيار المعرفة نسبته (٠,٩٢) ،ومعيار الأفراد نسبته (٠,٨٨) ،وأخيراً معيار العمليات ونسبته (٠,٨٧) أي أن معامل ثبات الأداة الكلي مجتمعة بلغ (٠,٩٧).

متغيرات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: متغيرات مستقلة وهي أربعة متغيرات:

١- الجنس: وله فئتان (ذكر ،انثى).

٢- المؤهل العلمي: وله مستويان (دكتوراه ،ماجستير).

٣- الرتبة: وله أربعة مستويات (استاذ ،استاذ مشارك ،استاذ مساعد ،مدرس).

٤- سنوات الخبرة العملية: ولها أربعة مستويات (٥ سنوات فأقل ، ٦- ١٠ سنوات ،

١١ – ١٥ سنة ، ١٦ فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع:

اشتمل المتغير التابع على تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التريس فيها.

اجراءات الدراسة :

قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة على عينة مكونة من (١٣٠) فرداً في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال ،وطلبت الباحثة من خلال لقاءها بأفراد عينة الدراسة قراءة فقرات الإستبانة قراءةً متأنية والإجابة عليها بدقة وأمانة ،ووضع إشارة (X) تحت المستوى المناسب لأهمية الفقرة. وبعد اسبوع من ذلك قامت الباحثة بزيارة ثانية للجامعات المشمولة بالدراسة بهدف جمع الإستبانات المعنية من قبل أفراد العينة ،وقد تمكنت الباحثة من استرجاع (١١٧) استبانة معبئة ،وبذلك تكون الإعادة تزيد عن (٩٤%). وقد تم تفريغ جميع الإستبانات المسترجعة على نموذج خاص بالحاسوب حسب نظام (SPSS) وتم بعدها استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة لهذا الغرض.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حسب استبانة الدراسة. كما تم استخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الإستبانة لتعرّف على درجة أهمية الممارسة لكل معيار من المعايير الخمسة

في الدراسة. وتم أيضاً استخراج المتوسطات الحسابية لكل مستوى من مستويات المتغيـــرات المستقلة عن كل معيار من معايير الدراسة. وجرى حساب ذلك كله وفــق الـــسلم المتـــدرج للإستبانة.

وللإجابة عن الأسئلة المتبقية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، و تحليـــل التبـــاين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتعرّف على مواطن التباين أو الإتفاق لدرجة أهمية كل فقرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تحليل البيانات التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة أداة البحث وذلك من أجل معرفة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:" كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟". حسب المعايير التي تضمنتها أداة الدراسة وهي:

معيار القيادة ،معيار الأفراد ،معيار العمليات ، معيار المعرفة ،ومعيار المالية.

وقد اعتمدت الباحثة المحك التالي للحكم على واقع هذا التصور بما يتناسب وسلم تقدير الأداة.

١- (٤- فما فوق) درجة تحقيق (كبيرة جداً)

٢- (٤- ٣) درجة تحقيق (كبيرة)

٣- (٣- ٢) درجة تحقيق (متوسطة)

٤- (٢- ١) درجة تحقيق (منخفضة)

٥- (١- فما دون) درجة تحقيق (منخفضة جداً)

ثانياً: معايير الدراسة:

١- معيار القيادة:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الأول (القيادة)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	تطور الجامعة رؤية ورسالة تعكس فلسفتها وقيمها من خلال الأدوار والمسؤوليات والأهداف	3.70	1.061	74.0
٢	تدعم الجامعة الأهداف الوطنية حسب أولوياتها من خلال ما تسهم به مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف	3.44	1.102	68.8
٣	تضع الجامعة خطة إستراتيجية لتحديد أهدافها واتجاهها بما يتفق وحاجة سوق العمل	3.40	1.075	68.0
٤	تستخدم الجامعة إجراءات وأساليب تصحيحية لمراجعة ما تم تنفيذه من استراتيجيات	3.21	1.013	64.2
٥	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للعمل	3.13	1.087	62.6
٦	توفر الجامعة بيئة صحية وآمنة وملائمة بحيث تمكن الموظفين من تحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم	3.01	1.166	60.2
٧	تشجع الجامعة العمل بروح الفريق والإبداع والتعلم المستمر بين موظفيها	2.97	1.079	59.4
٨	يوجد في الجامعة دائرة لإدارة المخاطر (الأزمات) لتحديد أولويات هذه المخاطر التي تحد من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها	2.53	1.261	50.6
	المعيار ككل	3.17		63.4

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الأول (القيادة) مرتبة تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث حصلت الفقرات (توفر الجامعة بيئة صحية آمنة وملائمة بحيث تمكن الموظفين من تحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم، تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للعمل، تستخدم الجامعة إجراءات وأساليب تصحيحية لمراجعة ما تم تنفيذه من استراتيجيات تضع الجامعة خطة استراتيجية لتحديد أهدافها واتجاهها بما يتفق وحاجة سوق العمل، تدعم الجامعة الأهداف الوطنية حسب أولوياتها من خلال ما تسهم به مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف، تطور الجامعة رؤية ورسالة تعكس فلسفتها وقيمها من خلال الأدوار والمسؤوليات والأهداف) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٠١-٣,٧٠) وهو يمثل درجة (كبيرة). أما الفقرتين (يوجد في الجامعة دائرة لإدارة المخاطر (الأزمات) لتحديد أولويات هذه المخاطر التي تحد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، تشجع الجامعة العمل بروح الفريق والإبداع والتعلم المستمر بين موظفيها)، فقد حصلت على متوسطات حسابية بلغت (٢,٥٣، ٢,٩٧) على التوالي وهو يمثل درجة (متوسطة). ويتضح أيضاً أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تطور الجامعة رؤية ورسالة تعكس فلسفتها وقيمها من خلال الأدوار والمسؤليات والأهداف". قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٧٠) وهو يمثل درجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " يوجد في الجامعة دائرة لإدارة المخاطر (الأزمات) لتحديد أولويات هذه المخاطر التي تحد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها" بادنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٥٣) وهو يمثل درجة (متوسطة) .

٢-معيار الأفراد:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الثاني (الأفراد)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	تستخدم الجامعة الأوصاف الوظيفية وجداول التصنيف لضمان الاستخدام الأمثل لرأسمالها البشري	3.18	1.027	63.6
٢	تقيم الجامعة أداء موظفيها لمساعدتهم على تحسين أدائهم	3.17	1.124	63.4
٣	تستخدم الجامعة سياسات واضحة في مجالات التوظيف والتعيين والترفيع لتحقيق أهدافها	3.05	1.195	61.0
٤	تحتفظ الجامعة بالموظفين الأكفياء وذوي الأداء المتقدم	2.98	1.098	59.6
٥	تحفز الجامعة موظفيها من أجل السعي نحو التميز	2.98	1.126	59.6
٦	تلبي الجامعة الاحتياجات التدريسية والتدريبية لموظفيها من خلال البعثات العلمية	2.97	1.164	59.4
٧	تستخدم الجامعة التنبؤ التقديري لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	2.85	1.134	57.0
٨	تطبق الجامعة نظام للمكافآت والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة وشفافة	2.69	1.224	53.8
	المعيار ككل	2.98		59.6

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الثاني (الأفراد) مرتبة تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث حصلت الفقرات (تستخدم الجامعة سياسات واضحة في مجالات التوظيف والتعيين والترفيع لتحقيق أهدافها، تقيم الجامعة أداء موظفيها لمساعدتهم على تحسين أدائهم، تستخدم الجامعة الأوصاف الوظيفية وجداول التصنيف لضمان الاستخدام الأمثل لرأسمالها البشري) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٠٥-٣,١٨) وهو يمثل درجة (كبيرة). أما الفقرات (تطبق الجامعة نظام للمكافآت والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة وشفافة، تستخدم الجامعة التنبؤ التقديري لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، تلبي الجامعة الاحتياجات التدريسية والتدريبية لموظفيها من خلال البعثات العلمية، تحفز الجامعة موظفيها من أجل السعي نحو التميز، تحتفظ الجامعة بالموظفين الأكفياء وذوي الأداء المتقدم)، فقد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٦٩-٢,٩٨) وهو يمثل درجة (متوسطة). ويتضح أيضاً أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تستخدم الجامعة الأوصاف الوظيفية وجدول التصنيف لضمان الإستخدام الأمثل لراسمالها البشري" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,١٨) وهو يمثل درجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تطبق الجامعة نظاماً للمكافئات والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة وشفافة " بادنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٦٩) وهو يمثل درجة (متوسطة).

أما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع فقرات الدراسة المعبره عن المعيار الثاني (الأفراد) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٩٨) وهو يمثل درجة (متوسطة).

٣- معيار العمليات:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الثالث (العمليات)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة لمواجهة تحديات العصر	3.30	1.084	66.0
٢	تعزز الجامعة التداخل الايجابي والمرن بينها وبين المجتمع المحلي ومؤسساته	3.22	1.031	64.4
٣	توفر الجامعة سبل وصول الخدمات الى جميع موظفيها بشكل متكافئ	3.03	1.195	60.6
٤	تمنح الجامعة الصلاحيات لموظفيها على كافة المستويات الادارية لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية	2.93	1.109	58.6
٥	تضع الجامعة برامج للمراجعة والتغذية الراجعة لمراقبة أداء موظفيها	2.90	1.124	58.0
٦	تبسط الجامعة الإجراءات من أجل اختصار الوقت والقضاء على الروتين	2.85	1.073	57.0
٧	تفتح الجامعة قنوات اتصال مع موظفيها من أجل الحوار الهادف وايصالهم الى الشعور بالأمن الوظيفي	2.82	1.174	56.4
٨	تضع الجامعة تقنيات وأساليب لحل المشكلات التي تواجهها والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	2.81	1.115	56.2
	المعيار ككل	2.98		59.6

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الثالث (العمليات) مرتبة تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث حصلت الفقرات (توفر الجامعة سبل وصول الخدمات إلى جميع موظفيها بشكل متكافئ، تعزز الجامعة التداخل الايجابي والمرن بينها وبين المجتمع المحلي ومؤسساته، تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة لمواجهة تحديات العصر) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٠٣-٣,٣٠) وهو تمثل درجة (كبيرة). أما الفقرات (تضع الجامعة تقنيات وأساليب لحل المشكلات التي تواجهها والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، تفتح الجامعة قنوات اتصال مع موظفيها من أجل الحوار الهادف وإيصالهم إلى الشعور بالأمن الوظيفي، تبسط الجامعة الإجراءات من أجل اختصار الوقت والقضاء على الروتين، تضع الجامعة برامج للمراجعة والتغذية الراجعة لمراقبة أداء موظفيها، تمنح الجامعة الصلاحيات لموظفيها على كافة المستويات الإدارية لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية)، فقد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٨١-٢,٩٣) وهو تمثل درجة (متوسطة). ويتضح من الجدول رقم (٩) أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة لمواجهة تحديات العصر" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٣٠) وهو يمثل درجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تضع الجامعة تقنيات وأساليب كل المشكلات التي تواجها والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها" بأدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٨١) وهو يمثل درجة (متوسطة).

أما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع فقرات الدراسة المعبره عن المعيار (٤) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٩٨) وهو يمثل درجة (متوسطة).

٤- معيار المعرفة:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الرابع (المعرفة)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	تضع الجامعة خطط شاملة لرفع الجاهزية الالكترونية في البنية التحتية والموارد البشرية لديها	3.27	1.058	65.4
٢	تنشر الجامعة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين موظفيها	3.19	1.107	63.8
٣	تضع الجامعة نظاما لامتلاك المعرفة وتخزينها لضمان سبل وصول الموظفين إليها عند الحاجة	3.17	1.049	63.4
٤	تسهم أنشطة الاتصالات الداخلية والخارجية للجامعة في زيادة وعي الموظفين وبناء الثقة ومد جسور التفاهم بينهم	3.16	1.103	63.2
٥	تقيم الجامعة نتائج إستراتيجية إدارة المعرفة لديها لتجنب مواطن الضعف وتعزيز جوانب القوة	3.14	1.025	62.8
٦	تشجع الجامعة المشاركة الفاعلة لموظفيها بأنشطة إدارة المعرفة	3.07	1.053	61.4
٧	توفر الجامعة الفرص لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها	3.05	1.067	61.0
٨	تضع الجامعة إستراتيجية لإدارة المعرفة للمحافظة على موجوداتها المعرفية	3.03	.995	60.6
	المعيار ككل	3.14		62.8

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الرابع (المعرفة) مرتبة تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٠٣-٣,٢٧) وهو يمثل درجة (كبيرة).

ويتضح أيضاً أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تضع الجامعة خطط شاملة لرفع الجاهزية الالكترونية في البنية التحتية والموارد البشرية لديها " قد حصلت على أعى متوسط حسابي ومقداره (٣,٢٧) وبإنحراف معياري مقداره (١,٠٥٨) وهو يمثل درجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تضع الجامعة استراتيجية لإدارة المعرفة للمحافظة على موجوداتها المعرفية " بأدنى متوسط حسابي ومقداره (٣,٠٣) وبإنحراف معياري مقداره (٠,٩٩٥).

اما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع فقرات الدراسة المعبره عن المعيار الرابع (المعرفة) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,١٤) وهو يمثل درجة (كبيرة).

٥- معيار المالية:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الخامس (المالية)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	توثق الجامعة عمليات الشراء باستخدام السجلات لضبط ومراقبة نفقاتها	3.61	1.047	72.2
٢	تعد الجامعة موازناتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	3.51	.983	70.2
٣	تدون الجامعة التقارير المالية الصادرة من كافة الأقسام لتساعد في اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالموازنة	3.50	1.048	70.0
٤	تضع الجامعة نظام رقابة مالي لمراقبة حسن استخدام مصادرها المالية	3.46	1.142	69.2
٥	تضع الجامعة تقديرات دقيقة لأنشطتها للسنة القادمة لضمان استخدام أموالها بكفاءة كبيرة	3.42	1.001	68.4
٦	تستخدم الجامعة المخصصات المالية وفقا لأولويات الموازنة للحد من الهدر في الأموال	3.37	1.082	67.4
٧	تقوم الجامعة بمراجعة مستمرة لأداء الموازنات السنوات السابقة	3.35	1.011	67.0
٨	تعتمد الجامعة نظاما لإدارة المخزون بطريقة صحيحة لضمان احتفاظها بمخزون كاف من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها بحكمة وعقلانية	3.28	1.013	65.6
	المعيار ككل	3.44		68.8

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المعيار الرابع (المالية) مرتبة تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٢٨-٣,٦١) وهو يمثل درجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " توثق الجامعة عمليات الشراء بإستخدام السجلات لضبط ومراقبة نفقاتها " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,٦١) وبإنحراف معياري مقداره (١,٠٤٧) وهو يمثل درجة (كبيرة). في حين جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تعتمد الجامعة نظاماً لإدارة المخزون بطريقة صحيحة لضمان احتفاظها بمخزون كافٍ من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها بحكمة وعقلانية" بأدنى متوسط حسابي ومقداره (٣,٢٨) وبإنحراف مقداره (١,٠١٣) وهو يمثل درجة (متوسطه).

اما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع فقرات الدراسة المعبره عن المعيار الخامس (المالية) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٤٤) وهو يمثل درجة (كبيرة).

نتائج أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة على سؤال الدراسة الأول فقد قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الدراسة

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3.1798	.86651
الأفراد	2.9921	.92874
العمليات	2.9853	.90162
المعرفة	3.1356	.88815
المالية	3.4396	.84799
المعيار الكلي	3.1332	.81353

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الدراسة إذ نلاحظ بأن معيار القيادة والمعرفة والمالية قد حصلت على متوسطات حسابية بلغت (٣,١٨، ٣,١٤، ٣,٤٤) على التوالي وهويمثل درجة (كبيرة)، أما معياري الأفراد والعمليات فقد حصلا على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وهو يمثل درجة (متوسطة). وحصل المعيار ككل على

متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وهو يمثل درجة (كبيرة)، مما يدل حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأن درجة تحقيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء والشفافية ممكنة وقابلة وسهلة التحقيق والتطبيق في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

السؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للإجابة عن سؤال الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المعيار	قيمة (ف)	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
						ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
القيادة	2.393	.454	115	.650	.0935	3.19	3.10	0.8306	1.0256
الأفراد	.001	1.186	115	.238	.2601	3.04	2.78	0.9237	0.9422
العمليات	.675	.406	114	.685	.0871	3.00	2.91	0.8764	1.0216
المعرفة	.267	1.232	114	.221	.2585	3.18	2.93	0.8709	0.9509
المالية	2.903	1.781	111	.078	.3554	3.51	3.15	0.8036	0.9804
المعيار الكلي	.824	1.007	115	.316	.1939	3.17	2.98	0.7889	0.9155

من خلال الجدول (١٣) نلاحظ بأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (α = ٠,٠٥) ،مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

حصل معيار المالية على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتصورات الذكور بالنسبة لمعيار المالية (٣,٥١) في حين حصل نفس المعيار لدى الإناث على متوسط حسابي (٣,١٥) . يليه معيار القيادة لدى الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٩) في حين حصل نفس المعيار لدى الإناث على متوسط حسابي (٣,١٠). أما معيار المعرفة فقد حصل على متوسط حسابي (٣,١٨) بالنسبة للذكور، بينما حصل نفس المعيار لدى الإناث على متوسط حسابي (٢,٩٣).

أما معيازي العمليات والأفراد فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدى الذكور ما بين (٣,٠٠ – ٣,٠٤)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمعياري العمليات والأفراد بالنسبة للإناث ما بين (٢,٧٨ – ٢,٩١).

أما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع المعايير فقد حصل على متوسط حسابي لدى الذكور (٣,١٧) بينما كان المتوسط الحسابي لنفس المعايير لدى الإناث (٢,٩٨).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للإجابة عن سؤال الدراسة تبعاً بمتغير المؤهل العلمي

المعيار	قيمة (ف)	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
						ماجستير	دكتوراه	ماجستير	دكتوراه
القيادة	.096	1.291	115	.199	.2336	3.01	3.24	0.8575	0.8663
الأفراد	.370	1.882	115	.062	.3622	2.73	3.09	0.9650	0.9018
العمليات	.002	.824	114	.412	.1561	2.87	3.03	0.9501	0.8854
المعرفة	.066	.531	114	.597	.1002	3.06	3.16	0.9257	0.8788
المالية	.095	1.209	111	.229	.2203	3.28	3.49	0.8041	0.8600
المعيار الكلي	.011	1.404	115	.163	.2383	2.96	3.19	0.8310	0.8026

من خلال الجدول (١٤) نلاحظ بأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (α = ٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

حيث حصل معيار المالية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير،دكتوراه) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لحملة الدكتوراه لمعيار المالية (٣,٤٩) في حين حصل نفس المعيار لحملة الماجستير على متوسط حسابي (٣,٢٨). يليه معيار القيادة لدى حملة الدكتوراه حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٤). أما معيار المعرفة بالنسبة لحملة الدكتوراه فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٦). أما معياري الأفراد والعمليات تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٣,٠٣ – ٣,٠٩) بالنسبة لحملة الدكتوراه.

وقد حصل معيار المعرفة لحملة الماجستير على متوسط حسابي بلغ (٣,٠٦) في حين حصل معيار القيادة على متوسط حسابي بلغ (٣,٠١).

أما معياري العمليات والأفراد فقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٢,٧٣ – ٢,٨٧).

أما بالنسبة للمعيار الكلي لجميع المعايير فقد حصل على متوسط حسابي لحملة الدكتوراه بلغ (٣,١٩) بينما كان المتوسط الحسابي لنفس المعايير لحملة الماجستير (٢,٩٦)

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الرتبة؟

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة

المعيار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	أستاذ	19	3.50	.9282
	أستاذ مشارك	27	3.37	.8518
	أستاذ مساعد	42	3.19	.8267
	مدرس	29	2.78	.7825
	المجموع	117	3.18	.8665
الأفراد	أستاذ	19	3.30	.9064
	أستاذ مشارك	27	3.15	.8604
	أستاذ مساعد	42	3.06	.9160
	مدرس	29	2.54	.9040
	المجموع	117	2.99	.9287

العمليات	أستاذ	19	3.36	.8013
	أستاذ مشارك	27	3.10	.9164
	أستاذ مساعد	41	3.01	.8989
	مدرس	29	2.59	.8458
	المجموع	116	2.99	.9016
المعرفة	أستاذ	19	3.32	.7942
	أستاذ مشارك	27	3.27	.8913
	أستاذ مساعد	42	3.19	.9125
	مدرس	28	2.79	.8566
	المجموع	116	3.14	.8881
المالية	أستاذ	19	3.66	.8859
	أستاذ مشارك	27	3.47	.7558
	أستاذ مساعد	40	3.56	.8717
	مدرس	27	3.08	.8039
	المجموع	113	3.44	.8479
المعيار الكلي	أستاذ	19	3.43	.7964
	أستاذ مشارك	27	3.27	.7649
	أستاذ مساعد	42	3.19	.8046
	مدرس	29	2.73	.7659
	المجموع	117	3.13	.8135

يبين الجدول (١٥) وجود فروقات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء والشفافية تبعاً للوظيفة فقد حصل معيار المالية بالنسبة لمتغير

الرتبة (استاذ،استاذ مشارك،استاذ مساعد،مدرس) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٤٤). ثم معيار القيادة بالنسبة لمتغير الرتبة فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٨). يليه معيار المعرفة وحصل على متوسط حسابي (٣،١٤). أما معياري العمليات والأفراد بالنسبة لمتغير الوظيفة فقد تساوت المتوسطات الحسابية وبلغت (٢,٩٩). أما المعيار الكلي لجميع المعايير فقد حصل على متوسط حسابي (٣,١٣). ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام تحليل التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين للإجابة عن سؤال الدراسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	7.557	3	2.519	3.578	.016
	داخل المجموعات	79.541	113	.704		
	المجموع	87.098	116			
الأفراد	بين المجموعات	8.722	3	2.907	3.597	.016
	داخل المجموعات	91.335	113	.808		
	المجموع	100.056	116			
العمليات	بين المجموعات	7.731	3	2.577	3.366	.021
	داخل المجموعات	85.755	112	.766		
	المجموع	93.485	115			
المعرفة	بين المجموعات	4.742	3	1.581	2.059	.110
	داخل المجموعات	85.971	112	.768		
	المجموع	90.712	115			
المالية	بين المجموعات	5.119	3	1.706	2.466	.066
	داخل المجموعات	75.419	109	.692		
	المجموع	80.538	112			
المعيار ككل	بين المجموعات	7.170	3	2.390	3.880	.011
	داخل المجموعات	69.602	113	.616		
	المجموع	76.772	116			

يبين الجدول (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الوظيفة بالنسبة لمعايير القيادة والأفراد والعمليات والمعيار الكلي ،في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمعيار المالية ،ومن خلال الجدول (١٧) نستطيع أن نلاحظ بأن تلك الفروقات كانت لصالح الذين يشغلون وظيفة الأستاذ.

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار شفييه للمقارنات البعدية

	أ	ب	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	مستوى الدلالة
القيادة	أستاذ	مدرس	.7236	.041
الأفراد	أستاذ	مدرس	.7638	.045
العمليات	أستاذ	مدرس	.7756	.033
المعيار ككل	أستاذ	مدرس	.7044	.030

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة؟

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعايير الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المعيار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
القيادة	٥ سنوات فأقل	41	3.18	.7647
	٦-١٠ سنوات	38	3.36	.8392
	١١-١٥ سنة	13	2.57	.9021
	١٦ سنة فأكثر	25	3.22	.9544
	المجموع	117	3.18	.8665
الأفراد	٥ سنوات فأقل	41	3.02	.9658
	٦-١٠ سنوات	38	3.10	.8763
	١١-١٥ سنة	13	2.59	.8632
	١٦ سنة فأكثر	25	2.97	.9751
	المجموع	117	2.99	.9287
العمليات	٥ سنوات فأقل	41	2.92	.9158
	٦-١٠ سنوات	37	3.15	.8837
	١١-١٥ سنة	13	2.59	.7870
	١٦ سنة فأكثر	25	3.05	.9371
	المجموع	116	2.99	.9016
المعرفة	٥ سنوات فأقل	41	3.13	.9274
	٦-١٠ سنوات	38	3.35	.8295
	١١-١٥ سنة	13	2.59	.9492
	١٦ سنة فأكثر	24	3.09	.7912

	المجموع	116	3.14	.8881
المالية	٥ سنوات فأقل	39	3.35	.8781
	٦-١٠ سنوات	38	3.59	.7722
	١١-١٥ سنة	12	3.21	1.0418
	١٦ سنة فأكثر	24	3.46	.8204
	المجموع	113	3.44	.8479
المعيار الكلي	٥ سنوات فأقل	41	3.11	.8024
	٦-١٠ سنوات	38	3.31	.7398
	١١-١٥ سنة	13	2.69	.8571
	١٦ سنة فأكثر	25	3.13	.8690
	المجموع	117	3.13	.8135

يبين الجدول (١٨) وجود فروقات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء والشفافية تبعاً لسنوات الخبرة حيث حصل معيار المالية بالنسبة لمتغير الخبرة على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٤٤). ثم معيار القيادة بالنسبة لمتغير الخبرة فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٨). يليه معياري العمليات والأفراد حيث تساوت المتوسطات الحسابية وبلغت (٢,٩٩). أما المعيار الكلي لجميع المعاير فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) ، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام تحليل التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين للإجابة عن سؤال الدراسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	6.012	3	2.004	2.793	.044
	داخل المجموعات	81.086	113	.718		
	المجموع	87.098	116			
الأفراد	بين المجموعات	2.564	3	.855	.991	.400
	داخل المجموعات	97.492	113	.863		
	المجموع	100.056	116			
العمليات	بين المجموعات	3.307	3	1.102	1.369	.256
	داخل المجموعات	90.178	112	.805		
	المجموع	93.485	115			
المعرفة	بين المجموعات	5.635	3	1.878	2.473	.065
	داخل المجموعات	85.077	112	.760		
	المجموع	90.712	115			
المالية	بين المجموعات	1.746	3	.582	.805	.494
	داخل المجموعات	78.793	109	.723		
	المجموع	80.538	112			
المعيار ككل	بين المجموعات	3.820	3	1.273	1.972	.122
	داخل المجموعات	72.952	113	.646		
	المجموع	76.772	116			

يبين الجدول (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة العملية لمعيار القيادة، ومن خلال الجدول (٢٠) نستطيع أن نلاحظ بأن تلك الفروقات كانت لصالح من لديهم خبرة تتراوح ما بين (٦-١٠) سنوات.

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار شفيبه للمقارنات البعدية

	أ	ب	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	مستوى الدلالة
معيار القيادة	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	-.18	.822
	٥ سنوات فأقل	١١-١٥ سنة	.60	.180
	٥ سنوات فأقل	١٦ سنة فأكثر	-.04	.998
	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	.78	.045
	٦-١٠ سنوات	١٦ سنة فأكثر	.14	.936
	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر	-.64	.183

ويتضح من ترتيب المعايير أن (معيار المالية) قد احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال. ثم احتل (معيار القيادة) المرتبة الثانية يليه (معيار المعرفة). وأخيراُمعياري الأفراد والعمليات.

ترتيب معاير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها:

١- المالية ٢- القيادة

٣- المعرفة ٤- الأفراد

٥- العمليات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي توصلت إليها الباحثة، بالإضافة إلى تقديم عدد من التوصيات التي قدمتها الباحثة إنطلاقاً من نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول

" كيف نقوّم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت نتائج تحليل السؤال الأول المتعلقة ببيان المتوسطات الحسابية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لكل معيار من المعايير حسب فقرات كل معيار،بأن معيار المالية احتل المرتبة الأولى ثم معيار القيادة، يليه معيار المعرفة. وقد حصلت المعايير الثلاثة على درجة تحقيق (كبيرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال ،وبلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٤٤ ، ٣,١٨ ، ٣,١٤). أما معياري الأفراد والعمليات فقد حصلا على درجة تحقيق (متوسطة) ،وقد بلغت متوسطاتها الحسابية (٢,٩٩ ، ٢,٩٨). وحصل المعيار ككل على متوسط حسابي إيجابي بلغ (٣,١٤).

وكان ترتيب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية حسب أهميتها بالنسبة لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال كما يلي:

- المالية
- القيادة

- المعرفة
- الأفراد
- العمليات.

وقد تعزى النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى عدة مبررات:

إن الإدارة المالية للجامعة وعملية إعداد الموازنة تقيم فاعلية الجامعة عن طريق تخصيص الموارد المالية لتحقيق خطتها الإستراتيجية وكذلك الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من الدروس السابقة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة .وإن نظام المالية عبارة عن أداة للتحليل الإقتصادي واتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية بناءاً على الفائدة الاقتصادية التي تقدمها البيانات المحاسبية.

فالمالية إحدى مكونات إدارة الجامعة فهي الوسيلة التي بموجبها يصبح لدى أعضاء هيئة التدريس العلم بالوضع الحالي للجامعة ومدى تقدمها ،وبالتالي تساهم المالية (المحاسبية) في استمرارية الإنتاجية واتخاذ القرارات حيث يوجد في الجامعة معايير للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقيمه. بالإضافة إلى أن الجامعة تستخدم الأداء نمطاً قيادياً ديمقراطياً حيث يتم إتخاذ القرارات عن طريق العمل بروح الفريق والتشاركية. وتقوم الجامعة بتطبيق مبادئ الجدارة والجودة في تقويم الأداء والفاعلية في الجامعات.

وتؤكد الباحثة على عملية الربط المباشر بين التخطيط الأكاديمي من جهة والتخطيط التمويلي من جهة. من منظور أن القرارات الأكاديمية يترتب عليها تخصيص موارد مالية لتنفيذها.

وهذا يدل على استقرار الوضع المالي والتشريعات المالية الواضحة في الجامعات.

أما بالنسبة لمعيار المعرفة فإن الجامعة تهتم بالتفكير النقدي والإبتكار، والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة ،وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجيع مشاركتهم في الخبرات. وتستخدم (إدارة المعرفة) التكنولوجيا لزيادة الإتصال وتشجيع المحادثة والمـشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني وهذا يؤدي إلى الإرتقاء بالرأسمال البشري.

ولاحظت الباحثة أن معياري الأفراد والعمليات قد حصلا على متوسطات حسابية بدرجـة (متوسطة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإجراءات والقوانين والأنظمة في الجامعـة مازالـت تعاني من الروتين. بالإضافة إلى أن إدارة الأفراد تعد من أحـدث المفـاهيم الإداريـة التـي انتشرت في الأونة الأخيرة حيث أن البعض لا يقدر المعنى الحقيقـي لإدارة الأفـراد. إذ أن مردود الرأسَ المال البشري يضاهي عشرات أضعاف رأس المال المادي.

وتؤكد الباحثة على إعطاء عضو هيئة التدريس في الجامعات مزيداً من الأهمية والمكانـة في الجامعة ،والقناعة بقدراتهم المفيدة، والتركيز على حاجاتهم من أجل تشكيل هويـة فرديـة متميزة، ووضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب.

ثانياً:مناقشة نتائج السؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلاله احصائية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة ؟"

لقد بينت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة بأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (α = ٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريش تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة غير مرتبطة بنوع (فئة) الجنس. وأن أعضاء الهيئة التدريسة (ذكور أم إناث) ذو مستوى عالي من الكفاءة والإقتدار العلمي. حيث يوجد في جامعتنا الحكومية في اقليم الشمال نخب قيادية مؤهله لاحتلال المواقع القيادية العليا في المجتمع، والقادرين على صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات التي يدرسون فيها.

وتتفق هذه النتائج مع كثير من الدراسات العربية والأجنبية ،ففي الدراسة التي قام بها العمري (١٩٩٨) أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس.

كما أشارت بانغ (Pang, 1993) في دراستها بضرورة توظيف العاملات في الجامعات الحكومية ،وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن العاملات في الجامعات راضيات بشكل عام عن عناصر العمل والأجر والإشراف والمهنة ككل.

أوضحت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة بأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (α = ٠,٠٥). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات في إقليم الشمال لمعايير جائزة الملك عبدالله الثـــاني للتميــز فـــي الأداء والشفافية تعزى إلى أي متغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن المعايير التي تستخدم في الجامعات العربية والمتعلقة باختبار أعضاء هيئة التدريس هي معايير تقوم على الكفاءة والمؤهل ،والإقتدار ،والجدارة. الأمر الذي يترك انعكاسات ايجابية على معنويات وانتاجية عضو هيئة التدريس. ولذلك تعتمد الجامعـــات في البلاد العربية قواعد مهنية في انتقاء وتتعين وترقية عضو هيئة التـــدريس .كمـــا تعتمـــد الجامعات معايير موضوعية ترتكز على مبادئ التأهيل الأكاديمي والتميز والقدرة على الإبتكار حيث يمتلك أعضاء هيئة التدريس الكفايات والمهارات التي تمكنهم من الاضطلاع بمسؤلياتهم وأدوارهم بمنتهى الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وفي دراسة بيترز (Peters, 1999) بعنوان المساءلة المؤسسية وتدريب رئيس القسم وهي دعوة لتزويد رؤساء الأقسام بمهارات إدارية تجعله قادراً على إدارة قسمه بكفاءة.

وقد أكد خوالده ومرعي في دراستهما (١٩٩١) على مدى ممارسة أعضاء هيئة التـــدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية.

لقد بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في المتوسطات الحسابية لمعايير جـــائزة الملـــك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير الرتبة .عند استخدام تحليل التباين.

وأشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية في درجـــة تحقيـــق الجامعـــات الحكومية في إقليم الشمال لمعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والـــشفافية مـــن

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى إلى متغير الرتبة. حيث لاحظت الباحثة أن تلك الفروق كانت لصالح الذي يشغلون وظيفة استاذ.

وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أن الجامعات الحكومية في بلادنا تقوم باعتماد نظام لتصنيف الوظائف بحيث يتضح في هذا التصنيف المستويات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس ،وخطوط السلطة ، وقنوات الإتصال بينهم .وعندما يتم توصيف كل وظيفة من هذه الوظائف يتحدد الدور الموكل لكل عضو هيئة تدريس لمواجهة التداخل في المسؤوليات والصلاحيات. ومعالجة آفة التضخم التنظيمي الوظيفي وما يترتب على هذه الآفة من إهدار في الطاقات والموارد المادية والبشرية.

فعملية تعيين عضو هيئة التدريس في الوظيفة يجب أن تكون من خلال تطابق مواصفاته (عضوية التدريس) مع مواصفات الوظيفة وليس العكس.

وبحكم الموقع الوظيفي للاستاذ فهو على درجة أعلى من غيره من حيث معرفة درجة تحقيق الجامعات الحكومية في إقليم الشمال لمعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية ،حيث يمتلك الاستاذ (أعلى رتبه في الجامعة) الرؤية الواضحة أكثر من غيره نتيجة مروره في عدة وظائف للوصول إلى رتبة استاذ مما يعطيه الخبرة العلمية والعملية والدراسية والصبر والقدرة على التنبوء بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على حلها.

وترى الباحثة أن من وظائف الجامعة الأساسية المحافظة على حكمة الماضي ،ونقلها واغنائها ،والإبقاء على سجلات الماضي وتحليلها ، ودعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني ، والتأكيد على استمرارية النشاط العقلي الخلاق لضمان نمو مستودع المعرفة الإنسانية.

إذ أن عضو هيئة التدريس من أقدر عناصر المجتمع في وضع بلده على عتبة التطور والتحديث العلمي.

وفي دراسة يو (Yew, 1995) والتي تبحث في أثر الهيكل التنظيمي على نظام المعلومات الإدارية والأداء الإداري حيث اختبر الباحث العلاقة بين زيادة اللامركزية والتجميع والتكامل في نظام الأداء الإداري. وقد توصل إلى أن المؤسسات التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية يكون أثر نظم المعلومات الإدارية فيها ايجابياً على الأداء والعكس صحيح.

أوضحت النتائج إلى وجود فروق في المتوسطات الحسابية لمعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

حيث تم استخدام تحليل التباين والذي يبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة العملية .حيث كانت الفروق لصالح من لديهم خبرة تتراوح ما بين (٦-١٠) سنوات وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أن عضو هيئة التدريس يكون في أوج نشاطه وحصيلة المعلومات التي اكتسبها تكون مازالت حديثة ومواكبة لروح العصر المتسم بالتغير والتطور وتتفق نتائج الدراسة مع الدراسة التي أجراها العمري (١٩٩٨) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة والرتبة الأكاديمية.

التوصيات :

- أن تقوم الجامعات الحكومية في إقليم الشمال بإحداث دائرة لمتابعة تقدم الجامعة في الأداء والشفافية لتحقيق مستلزمات التقدم لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية.
- احداث دائرة لمتابعة مخرجات الجامعة من الطلبة والتواصل معهم لتأكد من مواكبتهم لمتطلبات سوق العمل وحصولهم على مواقع ملائمة تبرز كفاية الجامعة في تخريج الطلبة المميزين.
- اجراء مزيد من الدراسات لمعرفة الأسباب لعدم حصول الجامعات الحكومية في إقليم الشمال على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية.
- اتاحة الفرصة بشكل أكبر لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعات.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

أبو فارس،محمود.(١٩٩٠). **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، الأردن.

ارتيمه،ماجد سلمان.(٢٠٠٥). **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربيه والتعليم**: دراسه ميدانيه لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أيوب، علي محمد.(٢٠٠٠). **تقدير مدى فاعلية إستخدام نظام إدارة الجوده الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرمـــوك، الأردن.

بربر، كامل.(٢٠٠٠). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لبنان.

الثبيتي،مليحان بن معيض،والقرني،علي بن سعد.(١٩٩٣). طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعوديه من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء أقسام،**مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربويه والدراسات الإسلامية**. المجلد الخامس، ص٤٢٧-٤٦٢.

الجلاد، وليد والزبون عبدالله.(٢٠٠٢). **نشاطات الوزارة والمنظمات التربوية، رسالة المعلم**، مجلد (٤١) العدد (٢). ص (٢٠).

جاد الله، رفعت محمد.(١٩٨٨). **إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي**. القاهرة، مصر.

جائزة مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين المبدعين للإبداع العلمي (٢٠٠٤) أمانة الجائزة.ص.ب ٣٠٠٨٢، الرياض، هاتف ٤٦٢٢٤٧٨، فاكس ٤٦٢٦٢٢٣.

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية.(٢٠٠٢). أمانة الجائزة، عمان.

جائزة محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (٢٠٠٣). المنطقة الشرقية، السعودية.

جائزة محمد بن عيسى آل خليفة (جائزة اليونيسكو).(٢٠٠٥). وزارة التربية والتعليم، البحرين.

جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية.(٢٠٠١). الأمانة العامة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص.ب ٧٣٣١١.

جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز. الأمانة العامة، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

جوهر ،صلاح الدين.(١٩٩٣). **التقييم الأكاديمي في مجال العمل الأكاديمي الجامعي**. دراسه ميدانيه، جامعة قطر ،رسالة الخليج العربي يصرها مكتب التربية العربي لدول الخليج .

حريم، حسين. (٢٠٠٣). **إدارة المنظمات: منظور كلي**. عمان: دار الحامد للنشر.

الخطيب، احمد.(١٩٩٩)، إدارة الجودة الشاملة، **نموذج مقترح لتحسين نوعية الإدارة التربوية في القرن (٢١)**. ورقة عمل، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، اربد.

الخطيب، احمد. (٢٠٠٠). **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**. ورقة عمل تم تقديمها إلى

البرنامج التدريبي" مهارات الإدارة الحديثة " بلدية مسقط، سلطنة عُمان.

الخطيب، احمد. (٢٠٠١). **الإدارة الجامعية**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد. (٢٠٠١). **التطوير التربوي**. مؤسسة حمادة، الأردن.

الخطيب، رداح احمد. (١٩٩٨). **الإدارة والإشراف التربوي**. اربد: دار الأمل.

الخطيب، رداح أحمد. (٢٠٠٤). **تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدريج**. بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الخداش.(١٩٩٥). **أصول المحاسبة المالية**. عمان، الأردن.

الخزامي، عبد الحكيم، (٢٠٠٣). **إستراتيجية الموارد البشرية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الخوالده ،عصام ذيب.(٢٠٠٤). **أثر الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية في جامعة البلقاء التطبيقية**. (رسالة ماجستير غير منشوره)،جامعة مؤتة،الأردن.

الخوالده،محمد محمود ،ومرعي توفيق.(١٩٩١). مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية لوظائفهم الأكاديميه، **مجلة إتحاد الجامعات العربية** العدد ٢٦،ص٦٠-٨٢ .

دعيبس،منال فؤاد. (٢٠٠٤) **مدى تطبيق الشفافيه في مراكز الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشوره،جامعة اليرموك،الأردن.

دهمش.(١٩٩٧). **أصول المحاسبة المالية**. عمان، الأردن.

الرزو، حسن مظفر.(٢٠٠٤). **اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة**. أحوال المعرفة.

ربابعة، علي محمد، (٢٠٠٣). **إدارة الموارد البشرية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.(٢٠٠٢). **إدارة الموارد البشرية: مدخل** استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد.

السالم، مؤيد سعيد.(٢٠٠٢). **تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**. اربد:عالم الكتاب الحديث.

السلمي، علي. (١٩٧١). **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**. دار المعارف، القاهرة، مصر.

سلطان، إبراهيم.(٢٠٠٠). **نظم المعلومات الإدارية**- مدخل النظم. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

السلمي، علي، (٢٠٠٢). **إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**. القاهرة، دار الغريب.

الشيخ، علي،(١٩٩٨). **الأسبوع العلمي الأردني الخامس. تجربة وزارةالتنمية الإدارية**. عمان.

الشمري، محمد بن علي. (٢٠٠٠). **تصنيف الوظائف وتطبيقاتها**. السعودية، معهد الإدارة العامة.

الصيرفي، محمد.(٢٠٠٣). **وظائف منظمات الأعمال**. عمان، دار منديل للنشر والتوزيع.

صحيفة الرأي . (تموز،٢٠٠١). ع(١١٢٦٩)،ص١٥.

الطويل، هاني عبد الرحمن(١٩٩٩). **الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق**. دار وائل، عمان.

الطعاني، حسن احمد.(١٩٩٦). **دراسة ميدانية لدراسة برنامج تدريبي مديري البرامج الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهاراتهم المطلوبة. مجلة البحوث التربوية**، العدد(١٠) السنة (٨). جامعة قطر، الدوحة، قطر.

الطويسي،زياد أحمد موسى.(٢٠٠٤). **بناء مقياس لتقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة**. (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة مؤتة،الأردن.

العساف، عبد المعطي محمد.(١٩٩٩). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

العمري،بسام.(١٩٩٨). إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية،**مجلة دراسات**. المجلد(٢٥) العدد الثاني ،ص٢٢٥-٢٧٢.

القطارنة، منار إبراهيم (٢٠٠٠). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الادارين في الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد.(١٩٩٧). **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**. عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم(٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي**. عمان، دار الشروق.

الكبيسي، صلاح الدين.(٢٠٠٥). **أداة معرفة**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كراسنة، أحمد نايف أحمد.(٢٠٠٣). **فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

محجوب،بسمان فيصل.(٢٠٠٣). **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة.** القاهره،منشورات المنظمة العربيه للتنميه الإدارية .

مرسي،محمد عبد العليم. (١٩٨٦). **حتى يكون هناك شيء من الإنصاف لعضو هيئة التدريس في جامعاتنا العربية.** رسالة الخليج،العدد(١٨)،ص٢٣٥-٢٧٤.

مصطفى، محمد كمال، (١٩٨٩). **تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.** القاهرة، بيمكو للإنشاءات الهندسية.

الموسوي، محمد الشيخ، حسن.(٢٠٠٣). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة التربوية. مجلد** ١٧، **العدد**٦٧، ٧٨ - ١١٧.

الهلالي، الشربيني(١٩٩٧). **التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل تم تقديمها إلى المؤتمر التربوي الأول.** كلية التربية، جامعة قابوس، شهر (١٢).

الهيتي، خالد(٢٠٠٣). **إدارة الموارد البشرية.** عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

ياغي،محمد عبد الفتاح. (١٩٨٩) قياس رضا المديرين عن عمليات إتخاذ القرارات الادارية، **المجلة العربية للإدارة.** المجلد ١٣، ع٢.

المراجع الأجنبية:

Allan, Peter. (1994). Designing and Implementing an Effective Performance Appraisal System, **Review of Business.** Vol.16, Issue 2, pp1-24.

Beigerse, Roelof. (1999). Questions in knowledge Management Defining and Conceptualizing a phenomenon, **Journal of knowledge Management.** 3 (2), pp 64-109.

Bhatt, Ganesh D. (2000). **Organizing** Knowledge in the knowledge Development Cycle, Journal of knowledge Management. 4 (1), pp 15-28.

Brennan, Exir, and Others. (1996). **When a whole college changes, over coming Inertia, Motivating Veteran Faculty and Staff.** In the Olympics of leader ship, Annual International Conference.

Gill, Brain. (1998). **Effective Performance Appraisals.** American Printer, Vol.221, Issue 5, p 1-3.

Gmelch, Walter. (1994), **Five Skills for Becoming a More Effective Team Leader.** Paper presented at International Conference for Community Collage. Chairs, Deans, and other instructional leaders (3rd, phoenix, AZ, February 23-26).

Gmelch, Walter- H, Parkay. (1999). **Forrest-W Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator. NT/** Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, (Boston, MA, August, 7-11).

Grantham, Marilyn. (1999). **University of Minnesota Extension, Faculty and Staff Member's Attitudes toward and Perceptions about Programme Evaluation an Organization Concern in Relation to Accountability Demand.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Association, (Orlando, FL, November 2-6).

Gupta, Babita, Iyer, Laksbmi, Aronson, Jay. (2000). **Knowledge Management practice and challenges, Industrial Management and Data systems.** 100)1), pp 17-21.

Herrgard, Tua Haldin. (2000). **Difficulties in Tacit_Knowledge in Organization.** Journal of Intellectual Capital, 1 (4). Pp. 357-365.

Jerisat, Jamil E. (1996). **Organizational Management_Explorations at the Western frontiers**. paper presented to the Western fornatiers, to the second conference on public Administration, Yarmouk University, Irbid, Jordan (November 25-27, 1996).

Kirpatric, Donald. (1985). **How to Manage Effectively**. Sanfrancisco: Jossey Bass, publishers.

Leffet, L. G. Robinson, J. F, Hershberger, R. F, Krallman, J.D. and Frary, R.B. **Assessing the Leadership Culture at Virginian Tech.** New-Directions for Institutional Research, No. 71 Autumn, 1991, pp. 63, 72.

Lewis, R.G., & Smith D.H (1994). **Total Quality in Higher Education.** Delaray Beach, Florida, ST. Luciep Press.

Martesen, Anne, Dahlgoard, Jens. (1999). **Integrathing_Business Excellence and Innovation Management.** TQM Journal, 10 (45) pp 627-635.

Marins, E. & Terblanche, f. (2003). **Building Organizational that stimulates creativity and innovation,**_European Journal of Innovation Management, VOL. 6 No. 1, pp 65-73.

McElory, Mark. (2000). **Knowledge Management, and_Organizational Learning.** Journal of knowledge Management, 4 (3) pp. 195-203.

McGarth, Rita. (2001). **Exploratory learning Innovative_Capacity and Managerial Oversight.** Academy of Management Journal. 44(1), pp 118-131.

Pang, Jennie Myung-Suk. (1993). **Job Satisfaction of Women Faculty.** Universities in Seoul, Republic of Korea (Faculty Satisfaction) Dissertation Abstracts International. 54 (6). 2071-A.

Peters, George-F. (1994). **Institualional Responsibility and Chair Training**. the Michigan State Model.

Robbins, S., P. (1995). **Organization Theory.** New Jersey, Pretice-Hall International.

Robert, K. Merton and Danied Lertter. (1961). **Social Scientists and Reasearch Policy.** in W.G. Bonnis, K.D Benne and R. Chin, the planning of change, New York: Holt, Rinchar, and Winston, Inc., pp. 53-69.

Seymour, D., TQM on Campus: **What the Pioneers are Finding.** 1991, AAHE Bulletion, 10-13-18.

Sanyal. Bacas C.I. (1995). **Innovations in Management, UNESCO publishing, International Institue for Educational Planning. Pairs, France.**

Skyrme, David. (1999). **Knowledge Management_Making it works]** Available at: htt://Skyrme.com/pubs/lawlibgg.ht].

Teece, David. (2000). **Strategies for Managing_knowledge Assets.** The Role of firm structure and Industrial Context, Long Range Planning, 33. pp. 35-44.

Wood ford, Kelly and Mase, Jeanne D (2002), **Employee Performance Evaluations Administrating and Writing there Correctly in the Mult National Setting.** Equal Opportunities International, Vol. 21, No, 4, pp 1-8.

Wendell, French. (1970).**The personnal Management_Process,** 2nd, Ed. Boston: Honghton Mifflin Company, p. 33.

Yew, Ming C. (1995). **Decentralization Management Accounting System, Information Characteristics and their Interaction Effects an Management Performance.** Singapore Study, Journal of Business and Accounting (8) 2, 811-829.

الملحقات

ملحق رقم (١)

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء والشفافية

المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	العوامل
١-القيادة ويفحص هذا المعيار قدرة القيادة على توفير الموارد والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتهدف إلى تحقيق النتائج.	المعيار الفرعي رقم (١) إطار عمل التخطيط الاستراتيجي.	أ- الرؤية والرسالة. ب- الاستراتيجية. ج- صلتها بالاهداف الوطنية.
	المعيار الفرعي رقم (٢) الثقافة الداعمة (المساندة).	أ- القيم. ب- تأهيل الموظفين وتمكينهم.
	المعيار الفرعي رقم (٣) المراقبة والتقيم.	أ- تحقيق المخرجات المستهدفة. ب- التعاون. ج- إدارة المخاطر.
٢-الأفراد يفحص هذا المعيار جهود المؤسسة في المحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين	المعيار الفرعي رقم (١) الإدارة.	أ- وصف وتصنيف الوظائف. ب- التوظيف. ج- تقييم الأداء. د- المكافآت والحوافز.
	المعيار الفرعي رقم (٢)	أ- التنبؤ.

الشخصي والمؤسسي.	التخطيط.	ب- التخطيط المساري أو الإحلالي.
	المعيار الفرعي رقم (٣) التدريب والتطوير.	أ- تدريب الموظفين. ب- التدريب الإداري.
	المعيار الفرعي رقم (٤) رعاية الموظفين.	أ- علاقات الموظفين. ب- الاحتفاظ بالموظفين.
٣-العمليات يفحص هذا المعيار تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدمات أساسية.	المعيار الفرعي رقم (١) إدارة العمليات وتبسيطها.	أ- تصميم العمليات وتنفيذها. ب- تبسيط الإجراءات.
	المعيار الفرعي رقم (٢) إدارة العلاقات مع المتعاملين.	أ- احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم. ب- رضا متلقي الخدمة. ج- بناء علاقات مع الموردين. د- التحسين المستمر.
٤-المعرفة يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها.	المعيار الفرعي رقم (١) عمليات المعرفة.	أ- الوعي والالتزام. ب- التخطيط والتنفيذ.
	المعيار الفرعي رقم (٢) الأثر المعرفي.	أ- نشر وتعميم المعرفة. ب- المراجعة والتقييم.

	المعيار الفرعي رقم (٣) الاتصالات.	أ- الاتصالات الداخلية. ب- الاتصالات الخارجية.
٥-المالية يفحص هذا المعيـــار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة.	المعيار الفرعي رقم (١) التخطيط.	أ- الإيرادات والنفقات. ب- التقديرات. ج- المخصصات.
	المعيار الفرعي رقم (٢) التطبيق.	أ- الإدارة المالية. ب- المشتريات. ج- إدارة المخزون.
	المعيار الفرعي رقم (٣) التقييم المالي.	أ- التدقيق. ب- المراقبة. ج- القياس. د- التوصيات.

ملحق رقم (٢)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة و أصول التربية

تحية طيبة وبعد......

تجري الباحثة دراسة بعنوان " درجة تحقيق الجامعات الحكومية في إقليم الشمال لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء والشفافية ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " .

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية التربية / جامعة اليرموك.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق الجامعات الحكومية في إقليم الشمال لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميزفي الأداء والشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

تشتمل هذه الجائزة على خمسة معايير: القيادة ، المعرفة ، الأفراد, العمليات و المالية.

لذا ترجو الباحثة تعبئة هذه الاستبانه وذلك بوضع إشارة (×) أمام درجة الموافقة التي ترونها، والتي تعبر عن رأيكم، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة لأغراض البحث العلمي .

شاكرة اهتمامكم وتعاونكم

الباحثة

سحر عيسى الفانك

أولا : المعلومات الشخصية والوظيفية .

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي : ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الرتبة : ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد
☐ مدرس

الخبرة : ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦-١٠ سنوات
☐ ١٠- ١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
أولا : معيار القيادة						
١	تطور الجامعة رؤية ورسالة تعكس فلسفتها وقيمها من خلال الادوار والمسؤوليات والأهداف.					
٢	تضع الجامعة خطة استراتيجية لتحديدأهدافها وإتجاهها بما يتفق وحاجة سوق العمل.					
٣	تدعم الجامعة الاهداف الوطنية حسب أولوياتها من خلال ما تسهم به مخرجاتها في تحقيق هذه الاهداف.					
٤	تستخدم الجامعة إجراءات وأساليب تصحيحيه لمراجعة ما تم تنفيذه من استراتيجيات.					
٥	توفر الجامعة بيئه صحية وآمنة وملائمة بحيث تمكن الموظفين من تحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم.					
٦	تشجع الجامعة العمل بروح الفريق والإبداع والتعلم المستمر بين موظفيها.					
٧	يوجد في الجامعة دائرة لإدارة المخاطر(الأزمات) لتحديد أولويات هذه المخاطر التي تحد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.					
٨	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للعمل.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدا
ثانياً : معيار الأفراد						
١	تستخدم الجامعة الأوصاف الوظيفيه وجداول التصنيف لضمان الاستخدام الأمثل لرأسمالها البشري.					
٢	تستخدم الجامعة سياسات واضحة في مجالات التوظيف والتعيين والترفيع لتحقيق أهدافها.					
٣	تقيم الجامعة أداء موظفيها لمساعدتهم على تحسين أدائهم .					
٤	تحفز الجامعة موظفيها من أجل السعي نحو التميز.					
٥	تطبق الجامعة نظاماً للمكافآت والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة وشفافية.					
٦	تستخدم الجامعة نظما للتنبؤ التقديري بإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
٧	تلبي الجامعة الاحتياجات التدريسيه والتدريبيه لموظفيها من خلال البعثات العلمية.					
٨	تحتفظ الجامعة بالموظفين الأكفياء وذوي الأداء المتقدم.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
ثالثاً : معيار العمليات						
١	تعزز الجامعة التداخل الإيجابي والمرن بينها وبين شركائها الخارجيين.					
٢	تبسط الجامعة الإجراءات من أجل إختصار الوقت والقضاء على الروتين.					
٣	تمنح الجامعة الصلاحيات لموظفيها على كافة المستويات الإدارية لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية.					
٤	تضع الجامعة تقنيات وأساليب لحل المشكلات التي تواجهها والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.					
٥	تضع الجامعة برامج للمراجعة والتغذيه الراجعة لمراقبة أداء موظفيها.					
٦	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثه لمواجهة التحديات المعاصرة .					
٧	توفر الجامعة سبل وصول الخدمات الى جميع موظفيها بشكل متكافئ .					
٨	تفتح الجامعة قنوات إتصال مع موظفيها من أجل الحوار الهادف وإيصالهم الى الشعور بالأمن الوظيفي .					

الرقم	الفقرة	الدرجة: بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
رابعاً : معيار المعرفة						
١	تنشر الجامعة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين موظفيها.					
٢	تشجع الجامعة المشاركة الفاعلة لموظفيها في أنشطة إدارة المعرفة.					
٣	تضع الجامعة استراتيجيه لإدارة المعرفة للمحافظة على موجوداتها المعرفية .					
٤	تضع الجامعة خطط شامله لرفع الجاهزية الالكترونية في البنية التحتية والموارد البشرية لديها.					
٥	توفر الجامعة الفرص لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وإعادة إستخدامها.					
٦	تسهم أنشطة الاتصالات الداخلية والخارجية للجامعة في زيادة وعي الموظفين وبناء الثقة ومد جسور التفاهم بينهم.					
٧	تقيم الجامعة نتائج استراتيجية إدارة المعرفة لديها لتجنب مواطن الضعف وتعزيز جوانب القوة.					
٨	تضع الجامعة نظاما لامتلاك المعرفه وتخزينها لضمان سبل وصول الموظفين إليها عند الحاجة.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخضة جداً
خامساً : معيار المالية						
١	تعد الجامعة موازناتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
٢	تضع الجامعة نظام رقابة مالي لمراقبة حسن استخدام مصادرها المالية.					
٣	تدون الجامعة التقارير المالية الصادرة من كافة المديريات والأقسام لتساعد في إتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالموازنة.					
٤	تضع الجامعة تقديرات دقيقة لأنشطتها للسنة القادمة لضمان استخدام أموالها بكفاءة كبيرة.					
٥	تستخدم الجامعة المخصصات المالية وفقا لأولويات الموازنة للحد من الهدر في الأموال.					
٦	توثق الجامعة عمليات الشراء باستخدام السجلات لضبط ومراقبة نفقاتها.					
٧	تعتمد الجامعة نظاماً لإدارة المخزون بطريقة صحيحة لضمان احتفاظها بمخزون كاف من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها بحكمة وعقلانية.					
٨	تقوم الجامعة بمراجعة مستمرة لأداء الموازنات لتجاوز الأخطاء السابقة وإعداد موازنات متوازنة في الأعوام التالية.					

Abstract

Al – Fanik, Sahar Issa 2007 Assessment of Performance and Transparency in Public Universities in the North Region According to " King Abdullah 2nd Award Standard as Perceived by Faculty Prospects. (Supervisor: Professor Radah Al- Khateeb).

This study aimed at identifying the Degree of Fulfillment of Public Universities in the North Region to"King Abdullah 2nd Award Standards for Performance and Transparency" as Perceived by (Faculty Prospecects), in addition, to attempt identifying the impact of some variables on study subject's fulfillment degree estimations, through answering the following questions:

1- What is the Degree of Fulfillment of Public Universities in North Region to "King Abdullah 2nd Award standards for Performance and Transparency" as Perceived by (Faculty Prospects)?

2- Is there any significant difference among faculty prospects, according to the point of view due to gender, qualification, position, experience ?

The study sample included fourth public universities in the North Region. Yarmouk University, Science and Technology University, Al-Al Bait University, Irbid and Al-Husin applying University. The study population totaled (117) subjects. The researcher distributed the study instrument on the study population.

To achieve the study purposes, the researcher prepared a study instrument using the Award Standards and referring to previous literature related.

The study was "a questionnaire" consisted in its final format of (40) items distributed on the following domains: Leadership, Individuals, Operations, Knowledge, and Financial. And opening questions.

The study was validated by a panel of specialized judges. Reliability was established by calculating internal consistency coefficient.

After the proper statistical procedures were performed, the study revealed the following:

The fulfillment degree of all study domains was high as perceived by study subject. Financial domain was the first, then Leadership, Knowledge, Operations and Individuals.

No statistically significant difference were found in the fulfillment degree of King Abdullah II Award in Public Universities in the North Region, attributed to sex, qualification, while statistically significant difference were found attributed to experience and occupation.

In light of these results, the researcher recommends the need of establishing a department to supervise performance.

Key words, King Abdullah II Award, Transparency, Faculty Prospects, Performance, Public Univer sities, North Region.